

Louvain School of Management

From Autopilot to Copilot: Navigating Trust and Fairness in the Age of AI- Driven Human Resources

Author: Mary Zogg-Mackhan
Supervisor: Evelyne Léonard
Academic year 2025-2026
Dissertation for the master of Management (120ECTS)
Master subject and focus People Management
Daytime schedule

DECLARATION

The declaration below is mandatory and must appear on the first page (after the front page) of your master's thesis.

STATEMENTS ON YOUR USE OF GENERATIVE AI

Confirm the following statements:

Statements on responsible use of generative AI	Confirmation: Yes
The content of my/our master's thesis is my/our original input, even if I/we used generative AI to help prepare it.	☒
I/we master the theories, tools and methods that I/we use for the thesis.	☒
I/we verified that the output presented in the thesis is accurate and valid, and that it contains no hallucination, no false reference, etc.	☒
I/we acknowledge that I/we master the final output and that I am/we are able to explain it and answer questions about it.	☒

SIGNATURE

Sign your declaration:

Author last name, first name(s)	Date	Signature
1 Mary Zogg-Mackhan	26/05/26	

NOTE

In the interest of academic transparency, I declare the following uses of digital and generative AI tools during the writing of this master's thesis:

- **Language & Editing:** As a non-native English speaker, I used ChatGPT and Gemini Pro strictly for spelling correction, grammar checks, and sentence rephrasing. All ideas, core arguments, and data analyses remain entirely my own original work.
- **Audio Transcription:** To accurately process my field data, I used Apple Dictaphone and TurboScribe to transcribe the audio recordings of my thirteen qualitative interviews.
- **Originality Verification:** The final manuscript was submitted to Compilatio, using the credits provided by the university. The resulting report was consulted to verify the integrity of my citations and to ensure that the final text allows the jury to properly evaluate my own personal research and academic effort.

Abstract: This research looks past the marketing hype to uncover how large Belgian enterprises are actually using Artificial Intelligence in Human Resources Management. By combining field observations with Social Exchange Theory and Organizational Justice, the study explores how algorithmic management impacts trust, fairness, and the core relationship between employees and employers.

Based on thirteen in-depth interviews with HR, managers and operational staff, the findings reveal a deep gap between corporate promises and daily reality. Instead of creating a strategic revolution, AI currently acts as a "super administrative assistant", limited by cultural resistance, budgets, and strict privacy laws.

A major concern highlighted by this research is the "Objectivity Paradox", the dangerous assumption that a neutral machine is perfectly fair. Relying on unclear algorithms risks dehumanizing the evaluation process and breaking workplace trust. To responsibly manage this digital change, the study recommends that organizations adopt a human-centered "Copilot" model, conduct strategic audits before purchasing software, and train managers in algorithmic literacy. Ensuring that technology supports, rather than replaces, human dignity at work.

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management

Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve
Boulevard Emile Devreux 6, 6000 Charleroi, Belgique
Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique
www.uclouvain.be/lsm

Acknowledgement

I would like to express my deepest gratitude to my academic supervisor, Evelyne Léonard, for her exceptional guidance and support throughout the writing of this master's thesis. She was truly remarkable from day one. I am especially grateful for how incredibly fast she responded to my questions and for the highly precise, constructive feedback she consistently provided. Having a supervisor who was so present, encouraging, and involved all along the way made a massive difference in the quality of this work and in my own confidence as a researcher.

I also wish to thank the Catholic University of Louvain and the Louvain School of Management. The education, resources, and academic framework provided by the university laid the essential groundwork that made this achievement possible.

Even though this document is a research thesis, I want to dedicate a very special thank you to the team at NSI, where I completed my internship. Thank you for welcoming me so warmly and for taking time out of your busy schedules to participate in my interviews. More importantly, thank you for the genuine advice and practical tips you gave me on how to approach, structure, and write a good master's thesis. Your mentorship and insights meant a lot to me.

Furthermore, this research would simply not exist without the willingness of the professionals who agreed to share their ground-level reality with me. Therefore, I am incredibly grateful to all the operational employees, HR leaders, and managers from NSI, Easi, KPMG, Deloitte, EY, and ORES who participated in this study. Thank you for your transparency, your time, and your willingness to openly discuss both the benefits and the drawbacks surrounding artificial intelligence in your daily work.

Finally, to my family and friends: thank you from the bottom of my heart. Writing a master thesis is a long, demanding, and sometimes isolating process, but your constant encouragement, patience, and understanding kept me going. Thank you for always being there to support me and celebrate the milestones along the way. I could not have reached this finish line without you.

Table of Contents

List of Abbreviations.....	VIII
List of Tables.....	IX
Introduction	1
Chapter 1: Literature Review	6
1.1 The Evolution of Human Resource Management: From Administrative to Algorithmic	6
1.1.1 The Administrative Roots and the Rise of Electronic Platforms	7
1.1.2 The Transition to Algorithmic and Predictive Management.....	7
1.1.3 Navigating Stakeholder Paradoxes and Ethical Blind Spots.....	8
1.2 The Psychological Contract: Understanding Social Exchange Theory (SET).....	9
1.2.1 The Foundations of Reciprocity and Social Psychology	9
1.2.2 Introducing the Machine Evaluator and the Relational Bond	9
1.3 The Framework of Organizational Justice: Procedural and Interactional Dimensions..	10
1.3.1 Distributive Justice and the Fairness of Outcomes	10
1.3.2 Procedural Justice and the Opaque Machine.....	11
1.3.3 Interactional Justice and the Threat to Human Dignity.....	11
1.3.4 The Paradox of Outcomes and Algorithmic Objectivity.....	12
1.4 The AI Disruption: AI-HRM, Performance Prediction, and the Human Impact	12
1.4.1 The Shift to Continuous Performance Prediction	13
1.4.2 The "Black Box" and Workforce Precarity	13
1.4.3 The Paradox of Algorithmic Management and Human Dignity	14
1.4.4 The Critical Gap: The Need for Evidence-Based Management.....	15
1.5 Contextualizing AI-HRM: The Belgian Enterprise Landscape	15
1.5.1 The European and Belgian Adoption Imperative.....	15
1.5.2 Decoding the Tools: Psychometrics and Predictive Matching.....	16
1.5.3 The Intersection of Technology and the Local Workforce	16
1.6 The Analytical Model: Operationalizing the Evidence-Based Approach	17

1.6.1 Concept 1: The Actual Reality of Adoption and Ethical Awareness	17
1.6.2 Concept 2: The Construction of Fairness and Organizational Justice.....	18
1.6.3 Concept 3: The Social Exchange Relationship and Trust	18
1.6.4 Working Hypotheses	19
Chapter 2: Methodology.....	19
2.1 The Research Philosophy and Qualitative Approach.....	20
2.2 Data Collection Strategy: The Semi-Structured Interview.....	20
2.3 Operationalizing the Analytical Model: The Interview Guide.....	20
2.3.1 Phase 1: Context, Current Reality, and Future Projects	21
2.3.2 Phase 2: Organizational Justice and Ethical Awareness	21
2.3.3 Phase 3: Interactional Justice and Human Dignity.....	21
2.3.4 Phase 4: Trust and Relationships	21
2.4 List of Respondents Strategy and Research Field.....	22
2.5 Data Treatment and Thematic Analysis	23
2.6 Ethical Considerations and Confidentiality.....	24
2.7 Strengths and Limitations of the Methodology	24
Chapter 3 : Findings and Analysis	25
3.1 Exploring the Reality of AI Adoption in Belgian Enterprises	25
3.1.1 Moving from Operational to Relational e-HRM.....	26
3.1.2 What is Blocking Advanced AI Integration?	26
3.1.3 What People in the Field Think About Predictive Tools	27
3.2 Understanding Employee and Manager Perceptions of AI	28
3.2.1 The Illusion of Objectivity vs. What the Science Says	28
3.2.2 Treating People Like Machines and Confusing the Terms	29
3.2.3 Losing Empathy in Feedback.....	29
3.3 Analyzing the Shifting Power Dynamics and the “Copilot” Model	30
3.3.1 The Risk to Junior Employees	30

3.3.2 Moving Toward a Human-Centered "Copilot" Model.....	30
3.4 Conclusion: Bringing the Findings Together	31
Chapter 4: Discussion and Recommendations	32
4.1 Synthesis: Rhetoric vs. Reality.....	32
4.2 Theoretical Discussion: The "Copilot" Model and Social Exchange.....	34
4.2.1 Rescuing the Norm of Reciprocity	34
4.2.2 Protecting Organizational Justice.....	34
4.3 Practical Recommendations for Organizations in Belgium	35
4.3.1 Organizational Level: Governance and Ethical Auditing	35
4.3.2 Individual Level: Algorithmic Literacy	35
4.3.3 Relational Level: Transparency and Appeal	36
4.4 Limitations and Directions for Future Research	36
4.5 Conclusion.....	37
Conclusion.....	38
References	41
Scientific Sources.....	41
Non-scientific Sources	43
Appendices	44
Appendix A: Interview Guide (English)	44
Appendix B: Interview Guide (French).....	47
Appendix C: Interview Transcripts	50
Appendix C.1: Interview Sibylle Flémal (Head of Talent Recruitment, NSI).....	50
Appendix C.2: Interview Aymeline Brabant (Talent Recruiter, NSI)	57
Appendix C.3: Interview Quentin Adan (Sourcing Officer, NSI)	64
Appendix C.4: Interview Léa Cooreman (HR & Communication Coordinator, NSI)	69
Appendix C.5: Interview Ana-Maria Preda (HR Process Consultant, NSI)	77
Appendix C.6: Interview Boris Gatz (HR Advisor, Easi).....	87

Appendix C.7: Interview Alice Dujacqui�re (Business consultant, Easi).....	95
Appendix C.8: Interview [Anonymized 3] (Auditor Junior, EY)	103
Appendix C.9: Interview [Anonymized 2] (Business Analyst, Deloitte).....	108
Appendix C.10: Interview Emilie Leduc (Manager – Finance Transformation, Deloitte)	115
Appendix C.11: Interview Valentine Humblet (HR Intern, KPMG)	124
Appendix C.12: Interview [Anonymized 1] (Junior Advisor, KPMG).....	131
Appendix C.13 : Interview Maxime Bodart (HR-Responsible Recruitment, Branding & Sourcing, Ores).....	137

List of Abbreviations

1. AI: Artificial Intelligence
2. AI-HRM: Artificial Intelligence Human Resource Management
3. CV: Curriculum Vitae
4. Deloitte: Professional Services and Consulting Firm (Big Four)
5. Easi: Belgian IT Services and Software Company
6. e-HRM: Electronic Human Resource Management
7. EY: Professional Services and Consulting Firm (Big Four)
8. GDPR: General Data Protection Regulation
9. HR: Human Resources
10. HRM: Human Resource Management
11. IT: Information Technology
12. KPI: Key Performance Indicator
13. KPMG: Professional Services and Consulting Firm (Big Four)
14. ORES: “Opérateur des Réseaux Gaz & Électricité” - Main utility and distribution system operator for electricity and natural gas in Wallonia, Belgium
15. PWC: Professional Services and Consulting Firm (Big Four)
16. NSI: Belgian IT Integration and Software Services Company
17. SET: Social Exchange Theory

List of Tables

Table 1 - Profile of Interview Respondents	23
Table 2 - How Organizational Dynamics Are Shifting.....	31
Table 3 - The Implementation Gap Observed in the Investigated Organizations	33

Introduction

Artificial intelligence (AI) is fundamentally transforming the traditional pillars of human resource management (HRM), reshaping the nature of work, workers, and workplaces in a digital metamorphosis as significant as the industrial revolution (Malik et al., 2023). While work has historically been defined as a fundamental relationship rather than just a physical location, this centuries-old dynamic is currently fracturing (Gong et al., 2025). Within this context, the field of HRM is rapidly evolving from "e-HRM", which primarily focused on the digitization of records, to "AI-HRM", where intelligent systems actively interpret and predict human behavior (Gong et al., 2025). In this new reality, the traditional "manager" is increasingly supplemented by predictive algorithms, data-driven dashboards, and "Talent Intelligence" platforms that silently monitor employee potential, productivity, and organizational risk (Gong et al., 2025; Malik et al., 2023). Ultimately, the role of AI is shifting from a passive "autopilot" used for routine administrative tasks to an active "copilot" that supports complex managerial decision-making (Gong et al., 2025).

This technological shift is increasingly palpable across modern economic landscapes, where companies are turning to data and artificial intelligence to secure a sustained competitive advantage and retain their best people (Gong et al., 2025). The acceleration of AI adoption is driven by a pragmatic necessity to enhance operational efficiency and address critical challenges related to attracting, developing, and retaining talent in a market characterized by a fierce "war for talent" (Gong et al., 2025; Madanchian et al., 2023). This trend is particularly evident in Belgium, as recent data reveals that Belgian enterprises, notably large incumbents in the banking, telecommunications, and consulting sectors, rank among the top three in Europe for AI integration in the workplace (Acerta, 2025). However, because a gap often exists between theoretical claims and corporate reality, this research adopts an evidence-based management approach to investigate these large Belgian companies. Instead of assuming that traditional human intuition is already entirely replaced by algorithmic decision-making, this study seeks to verify the actual extent of this transformation on the ground and explore management's future projects (PwC Belgium, 2025; Radonjić et al., 2024).

While much attention is given to the "robot recruiter" and the use of AI to scan resumes and filter candidates in talent acquisition (Bujold et al., 2024; Henriques, 2025; L'Echo, 2026), a much deeper and complex revolution is taking place inside the organization, long after the employment contract is signed. This revolution concerns the very heart of the employee

experience, namely continuous performance management and training evaluation (Bankins et al., 2022; Madanchian et al., 2023).

Theoretical and commercial narratives claim that the traditional ritual of the annual performance review is dying, allegedly being replaced by continuous feedback loops and real-time performance assessments driven by AI (Madanchian et al., 2023). In the quest for high efficiency, large organizations are supposedly deploying sophisticated algorithms and predictive analytics that look forward rather than backward (Madanchian et al., 2023). These tools analyze a wide array of data sources, including psychometric profiles, project outcomes, digital collaboration patterns, and peer interactions, to generate comprehensive performance profiles and predict future behaviors, such as identifying who will succeed or who is a flight risk (AssessFirst, 2025; Madanchian et al., 2023). The narrative surrounding these technologies is often one of empowerment, with claims that algorithms can help kill bias, provide more accurate evaluations, democratize career mobility, and tailor career growth (AssessFirst, 2025; Bujold et al., 2024; Madanchian et al., 2023).

However, beneath this polished narrative lies a profound human tension. The introduction or even the prospect of these algorithmic tools fundamentally alters the psychological texture of work and raises concerns about the "black box" nature of AI, where employees are judged by opaque criteria (Anshima et al., 2026; Radonjić et al., 2024). When a human manager evaluates an employee, there is room for context, conversation, and empathy. When an algorithm evaluates, the process can feel dehumanizing and lacking in emotional intelligence (Bankins et al., 2022). The richness of human effort is often invisible to the machine, and easily quantifiable metrics are disproportionately rewarded, which can lead to negative employee perceptions and a sense of being reduced to a mere percentage (Bankins et al., 2022).

This creates a precarious situation. Performance evaluation is the most sensitive touchpoint in the employee journey. It is the moment where an individual's value is publicly defined. If this process feels cold, extractive, or unfair, the damage is not just technical, it is relational. This leads to the core theoretical anchor of this work, which is Social Exchange Theory (SET).

First conceptualized by Blau (1964), SET theorizes that employment is not merely an economic transaction of exchanging money for time. Instead, it is a complex social relationship built on the fundamental norm of reciprocity. When an organization treats an employee with fairness and respect, the employee typically reciprocates with discretionary effort, prompting positive

behaviors that go beyond the bare minimum. Within this reciprocal dynamic, trust plays a foundational role, as positive experiences directly foster increased employee trust and enhanced engagement (Blau, 1964; Cook et al., 2013; Gong et al., 2025). In the contemporary workplace, social exchanges mediated by artificial intelligence can either significantly enhance or severely threaten this delicate balance (Chowdhury et al., 2024; Gong et al., 2025).

The arrival of AI in the workplace disrupts this fragile ecosystem. The algorithm enters the relationship as a third party, creating a triad where employees interact with both human managers and AI systems (Gong et al., 2025). For the social exchange to remain healthy, the employee must believe that this decision-making entity is fair, making the concept of Organizational Justice critical (Bankins et al., 2022).

Specifically, the workforce is currently grappling with three distinct dimensions of justice when interacting with intelligent systems. The first is distributive justice, which relates to the perceived fairness of the actual outcomes allocated to the employee, such as a final performance score or a promotion (Beugré & Baron, 2001; Yean & Yusof, 2016). The second is procedural justice, which concerns how fair and reasonable the procedures used to make that decision are (Bankins et al., 2022; Beugré & Baron, 2001). If employees perceive the AI system as an opaque, flawed, or biased mechanism that simplifies their complex reality into a mere score, their trust and sense of procedural fairness collapse (Anshima et al., 2026; Bankins et al., 2022). Indeed, empirical evidence shows that the perception of justice and trust in AI-driven decisions is a fundamental prerequisite for employee acceptance of these tools (Bujold et al., 2024). The third, and perhaps more poignant challenge, is interactional justice, which focuses on the interpersonal treatment individuals experience and whether they are treated with dignity and respect (Bankins et al., 2022; Yean & Yusof, 2016). The unregulated use of AI introduces a growing fear of the dehumanization of management, where employees feel treated like inanimate objects rather than human beings, which can directly threaten their overall well-being (Anshima et al., 2026; Bankins et al., 2022). However, responses to algorithmic management remain highly complex because employees can still experience high levels of trust and interactional justice when an AI system delivers a favorable outcome, despite fundamentally expecting human empathy and intuition in sensitive HR decisions (Bankins et al., 2022).

Despite the rapid rollout of these tools, the academic literature has largely struggled to capture the lived experiences of the people using them, revealing a notable lack of empirical research focused on the nuanced reality of AI's social and relational impacts (Bujold et al., 2024). While

ample studies debate the conceptual and legal ethics of AI, as well as a vast amount of research dedicated to testing the technical accuracy, validity, and predictive performance of algorithms, the human element remains underexplored (Anshima et al., 2026; Bujold et al., 2024). The voices of the managers who must interpret these dashboards, and the employees who are subject to their evaluations, are largely missing from the current discourse (Anshima et al., 2026). While industry hype suggests a significant rollout, it remains unclear what the actual field reality is, what ethical projects are truly planned, and how it actually feels to work under the prospect or reality of a predictive algorithm (Radonjić et al., 2024).

This master thesis seeks to fill the identified gap. It aims to move beyond the abstract debate of "Is AI good or bad?" to explore the nuanced reality of the modern workplace. By focusing on large Belgian organizations, the primary testing ground for these technologies, this research investigates how the shift from human judgment to algorithmic prediction reshapes the fundamental bond between worker and employer.

Therefore, the central research question guiding this study is: *"How does the integration of AI-driven 'Talent Intelligence' and performance prediction tools influence the social exchange relationship, specifically trust and perceived justice, between employees and organizations in large Belgian enterprises?"*

To unpack this complex issue, the inquiry focuses on three distinct dimensions:

1. The Actual Reality of Adoption: What is the current, evidence-based reality of AI usage or future planning in these companies, and are ethical stakes actively considered?
2. The Construction of Fairness: How do employees make sense of the "black box"? Do they view algorithmic feedback as more objective than a human manager, or do they perceive it as a form of sophisticated surveillance?
3. The Erosion or Building of Trust: Does the use or prospect of these tools damage the trust employees place in their supervisors, or does it shift that trust toward the system itself?

The selection of these specific dimensions is heavily grounded in the theoretical framework of SET and the fundamental need for an evidence-based approach. First, establishing the actual reality of adoption is a necessary starting point. Before analyzing how technology changes a relationship, one must first understand the true technological baseline and whether ethical stakes are actively considered by management (Bujold et al., 2024; Radonjić et al., 2024). Then,

the focus shifts to fairness and trust, which are the absolute foundational pillars of any healthy psychological contract (Ahmad et al., 2023; Blau, 1964; Cook et al., 2013). If employees perceive the evaluation process as unfair, the essential norm of reciprocity immediately fails. Subsequently, without trust, the relationship between the employee and the employer degrades from a supportive social exchange into a cold, transactional dynamic (Gong et al., 2025). Therefore, investigating these three distinct elements is the most scientifically rigorous way to measure the relational health of the modern workforce under algorithmic scrutiny.

To answer these questions, a quantitative survey would be insufficient. One cannot measure "trust" or "feelings of justice" through simple checkboxes. Consequently, this research adopts an exploratory qualitative methodology. The goal is to understand the meaning that individuals assign to their experiences. Through semi-structured interviews, this study gathers the narratives of 13 participants, both HR leaders and operational employees, working in large Belgian organizations (such as the Big 4, major IT integrators, and others).

The decision to focus on large enterprises is deliberate. It is within these complex structures that "Talent Intelligence" tools are most likely to be tested or implemented, providing a rich environment for analysis. Furthermore, by centering the research on performance, the study targets the deep, ongoing relationships where the principles of SET are most visible.

The journey through this research is organized into four subsequent chapters. Chapter 1: Literature Review sets the stage by defining the "New Toolkit" of HR, contrasting the marketing promises of efficiency with the psychological risks of algorithmic control and opacity (Anshima et al., 2026). It also deepens the theoretical discussion of Social Exchange and Organizational Justice. Chapter 2: Methodology justifies the qualitative approach, detailing how participants were selected and how their testimonies were analyzed to ensure academic rigor. Chapter 3: Findings and Analysis gives voice to the data, identifying the key themes that emerged from the interviews, from the actual state of adoption to the "relief of objectivity". Chapter 4: Discussion and Recommendations synthesizes these findings, offering practical recommendations and limitations for HR practitioners who wish to innovate without destroying the social cohesion of their organizations, before concluding with avenues for future research.

Chapter 1: Literature Review

The introduction of artificial intelligence into the workplace is not merely a technological upgrade, it is a fundamental renegotiation of the psychological and relational contracts that govern human labor (Anshima et al., 2026; Malik et al., 2023). While theoretical models suggest that organizations are increasingly deploying predictive algorithms and sophisticated dashboards to measure and predict employee performance, the actual reality of this disruption remains to be fully understood (Bankins et al., 2022; Madanchian et al., 2023).

This literature review synthesizes the current academic discourse surrounding this shift. It first traces the evolution of human resource management from administrative digitization to the theoretical concept of algorithmic prediction, setting the technological context for the modern workplace (Berber et al., 2018; Gong et al., 2025; Mashrafi et al., 2020; Radonjić et al., 2024).

It then explores the relational consequences of this shift through the theoretical lens of Social Exchange Theory, exposing how artificial intelligence might impact the foundational norms of reciprocity and trust (Ahmad et al., 2023; Blau, 1964; Cook et al., 2013; Gong et al., 2025; Malik et al., 2023).

Subsequently, it examines the critical framework of Organizational Justice, detailing how employees evaluate the fairness, equity, and dignity of algorithmic decisions across multiple dimensions (Bankins et al., 2022; Beugré & Baron, 2001; Greenberg & Colquitt, 2005; Yean & Yusof, 2016).

Finally, it converges these theoretical perspectives to analyze the specific application of artificial intelligence in continuous performance management. Crucially, it highlights the gap between industry narratives of operational hyper-efficiency and the need for an evidence-based investigation into actual adoption, algorithmic opacity, and ethical awareness on the ground (Anshima et al., 2026; Bankins et al., 2022; Bujold et al., 2024).

1.1 The Evolution of Human Resource Management: From Administrative to Algorithmic

The discipline of Human Resource Management (HRM) is currently undergoing a metamorphosis so profound that scholars frequently liken it to a new industrial revolution (Malik et al., 2023). To fully grasp the magnitude of this shift, it is essential to trace the technological evolution of the field, moving from basic administrative functions to the modern era of predictive algorithmic management.

1.1.1 The Administrative Roots and the Rise of Electronic Platforms

Historically, the primary function of human resources was deeply rooted in administrative and transactional duties, focusing heavily on personnel record-keeping, payroll execution, and basic legal compliance. As technology advanced in the late 20th and early 21st centuries, the field transitioned into the era of electronic human resource management, commonly referred to as e-HRM (Berber et al., 2018; Radonjić et al., 2024). This initial electronic phase was characterized by the digitization of paper records and the adoption of Human Resource Information Systems designed to streamline workflows and reduce the heavy administrative burden on HR professionals.

Scholars note that the implementation of e-HRM practices became absolutely essential for organizations attempting to navigate the complex demands of a modern knowledge-based economy, as these digital systems helped enhance human resource skills and improve overall employee performance (Mashrafi et al., 2020). Furthermore, the e-HRM phase introduced the use of web-based technologies that successfully decentralized HR services. This technological shift allowed a much wider range of organizational stakeholders, from direct managers to the operational employees themselves, to access human resource services directly through digital portals (Berber et al., 2018). However, despite these significant operational advancements, e-HRM remained largely passive. The technology acted merely as a sophisticated digital filing cabinet and routing system, while cognitive processing and the making of complex decisions remained exclusively within the human domain (Gong et al., 2025; Radonjić et al., 2024).

1.1.2 The Transition to Algorithmic and Predictive Management

Today, driven by the exponential growth of big data, advanced computing power, and fierce global market competition, the paradigm is theoretically shifting once again, moving from passive electronic systems toward "AI-HRM" or "Algorithmic HRM" (Chowdhury et al., 2024; Gong et al., 2025). Artificial intelligence in this context refers to a broad spectrum of technologies, ranging from machine learning algorithms to generative AI, that possess the profound ability to learn from experience, adjust to new inputs, and perform complex cognitive tasks (Bujold et al., 2024). In the contemporary vision of the workplace, AI systems are no longer passive databases. They are active, intelligent agents that synthesize substantial datasets instantaneously to generate strategic recommendations, predict future trends, and shape organizational structures (Chowdhury et al., 2024; Madanchian et al., 2023).

This transition fundamentally alters the role of technology in management, moving it from a basic "autopilot" used for repetitive tasks to a sophisticated "copilot" capable of complex, knowledge-intensive processes (Gong et al., 2025). Modern organizations, including large enterprises in Belgium and across Europe, are increasingly encouraged by software vendors to deploy these technologies to secure a sustained competitive advantage in a labor market characterized by a fierce "war for talent" (Madanchian et al., 2023). By utilizing predictive and prescriptive analytics, companies aim to move away from management based on human intuition toward highly rigorous, data-driven decisions (Bujold et al., 2024). However, whether this shift is actually happening at scale, or remains largely a future project, it requires careful field investigation (Duperrin, 2025; Radonjić et al., 2024).

1.1.3 Navigating Stakeholder Paradoxes and Ethical Blind Spots

The integration of algorithmic HRM is not a uniform or frictionless process. The academic literature reveals a complex landscape of paradoxical reactions among different organizational stakeholders (Anshima et al., 2026). On one side of the spectrum, corporate deployers and top executives often share a proactive, highly enthusiastic approach, viewing AI as a necessary tool to drive operational hyper-efficiency, reduce costs, and decode human potential (Anshima et al., 2026; Madanchian et al., 2023). For these specific stakeholders, AI is a strategic imperative that promises to eliminate human bias and democratize career mobility through objective insights (Bujold et al., 2024).

Conversely, the implementation of these intelligent systems frequently generates apprehension. HR managers often grapple with "AI anxiety", a phenomenon stemming from the perceived complexity of the tools and serious concerns regarding data privacy and the shifting nature of their own professional roles. Furthermore, the workforce itself faces a profound tension. While some employees may welcome AI assistants that enhance their productivity, many others experience a deep, pervasive sense of "workforce precarity" (Anshima et al., 2026). The awareness that their daily efforts might be continuously monitored and scored by opaque algorithms can lead to decreased job autonomy, heightened anxiety, and severe job burnout (Anshima et al., 2026; Bankins et al., 2022). This highlights the critical need for companies to actively discuss ethical stakes, yet literature suggests these vital ethical reflections are often absent from management's strategic planning (Bujold et al., 2024).

Ultimately, the evolution toward AI-HRM represents a radical restructuring of how work is measured and how workers are valued. To fully understand the human cost and relational

impact of this digital metamorphosis, it is necessary to examine the foundational psychological contracts that govern the workplace, beginning with Social Exchange Theory.

1.2 The Psychological Contract: Understanding Social Exchange Theory (SET)

The introduction of artificial intelligence into the workplace fundamentally disrupts the traditional one-on-one relationship between the employee and the human manager. To comprehend the depth of this disruption, it is essential to examine the underlying psychological contracts that govern workplace behaviors and attitudes. Among these frameworks, Social Exchange Theory provides a robust theoretical anchor for understanding how employees interpret and respond to algorithmic management.

1.2.1 The Foundations of Reciprocity and Social Psychology

Rooted deeply in the broader field of social psychology, this framework emphasizes the complex psychological sources of human behavior and the emerging properties that exist within social interactions (Cook et al., 2013). First conceptualized by Blau (1964), Social Exchange Theory states that the employment relationship extends far beyond a simple economic transaction of exchanging money for time. Instead, it is a complex social relationship built on the fundamental norm of reciprocity. As Blau (1964) notes, social behavior is fundamentally an exchange of activity that is heavily governed by the guiding rule of distributive justice.

When organizations treat their employees with respect, fairness, and individualized care, employees typically reciprocate with discretionary effort, prompting positive behaviors that go beyond the bare minimum (Ahmad et al., 2023; Blau, 1964; Gong et al., 2025). Within this reciprocal dynamic, trust serves as the foundational currency of the exchange. Recent systematic reviews of the literature reaffirm that when the social exchange is healthy, it fosters a highly secure environment where employees feel valued and supported, which directly drives elevated levels of organizational commitment (Ahmad et al., 2023).

1.2.2 Introducing the Machine Evaluator and the Relational Bond

The integration of intelligent systems introduces a third-party actor into this delicate ecosystem, creating an AI-mediated social exchange. The algorithm enters the relationship as an active participant, shifting the dynamic from a traditional two-person structure to a complex triangle where employees must interact with, and make sense of, both human leaders and machine evaluators (Gong et al., 2025). This new relationship fundamentally alters the psychological texture of work, requiring a complete renegotiation of the established psychological contract.

Scholars demonstrate that the nature of these AI-mediated exchanges can either significantly enhance or severely threaten this contract (Chowdhury et al., 2024; Gong et al., 2025). On the positive end of the spectrum, when AI is used to offer personalized experiences, tailored training recommendations, and continuous support, employees view the technology as a form of personalized commitment from the organization. In such scenarios, employees exhibit increased trust and enhanced engagement in return, as the AI system actively contributes to a positive, supportive work environment (Anshima et al., 2026; Gong et al., 2025; Malik et al., 2023).

Conversely, when AI is perceived as an opaque, punitive tool of surveillance that replaces human empathy with cold calculation, the social exchange fractures. If employees feel reduced to easily quantifiable metrics without the contextual understanding a human manager provides, the foundational trust collapses, leading to diminished organizational commitment and increased turnover intentions (Malik et al., 2023).

Ultimately, for the social exchange relationship to remain intact under the gaze of algorithmic management, the employee must fundamentally believe that the AI-augmented decision-making process is fair and respectful. As highlighted in foundational sociological texts, the norms of justice are inseparable from healthy social exchanges (Blau, 1964). This critical dependency naturally leads to the examination of Organizational Justice, which dictates how fairness is perceived and maintained in the digital era.

1.3 The Framework of Organizational Justice: Procedural and Interactional Dimensions

Building on the foundation of SET, the preservation of a healthy relationship between the employee and the employer relies heavily on the perception of fairness. In the context of performance management and evaluation, the concept of Organizational Justice emerges as a critical framework to understand how employees evaluate their experiences (Greenberg & Colquitt, 2005). As established in the academic literature, organizational justice encompasses three key dimensions, namely distributive justice, procedural justice, and interactional justice (Beugré & Baron, 2001; Yean & Yusof, 2016). Each of these dimensions plays a unique role in shaping how individuals react to the integration of artificial intelligence in the workplace.

1.3.1 Distributive Justice and the Fairness of Outcomes

Distributive justice focuses purely on the perceived fairness of the final outcomes or resources allocated to the employee (Beugré & Baron, 2001; Yean & Yusof, 2016). In the context of

performance management, this relates to whether an individual feels they received the appropriate bonus, promotion, or performance rating based on their actual contributions. While the fairness of the final reward is a critical concern for employees, the introduction of artificial intelligence does not necessarily alter the fundamental concept of receiving a reward. Instead, the technological disruption primarily changes the underlying rules used to calculate that reward and the human treatment employees receive during the process. Consequently, while distributive justice remains a relevant baseline, procedural and interactional justice represent the central focus of this literature review, as these are the dimensions most profoundly impacted by algorithmic management (Bankins et al., 2022).

1.3.2 Procedural Justice and the Opaque Machine

Procedural justice concerns the perceived fairness, transparency, and neutrality of the rules used to arrive at a decision (Bankins et al., 2022; Yean & Yusof, 2016). Historically, human evaluations have been highly susceptible to conscious and unconscious biases, favoritism, and cognitive limitations. Consequently, the introduction of artificial intelligence is often marketed as a solution to these human flaws. When an algorithm is perceived as a purely objective tool that applies consistent rules to all employees equally, individuals may experience a high degree of procedural justice (Bujold et al., 2024; Radonjić et al., 2024).

However, this positive perception is highly fragile. The academic literature increasingly highlights the dangers of the opaque black box nature of intelligent systems (Anshima et al., 2026; Bujold et al., 2024). If employees cannot comprehend how their complex daily efforts are distilled into a singular predictive score, their sense of procedural fairness is completely undermined (Anshima et al., 2026; Bankins et al., 2022). To maintain procedural justice, scholars emphasize the absolute necessity of explainability, ensuring that employees have the right to understand, question, and appeal the criteria by which they are judged by the machine (Bujold et al., 2024).

1.3.3 Interactional Justice and the Threat to Human Dignity

Beyond the mechanics of the decision-making process, the deepest challenge lies in interactional justice, which focuses on the interpersonal treatment individuals receive during the evaluation process (Beugré & Baron, 2001). Interactional justice is fundamentally tied to whether an employee feels they are treated with dignity, respect, and empathy (Bankins et al., 2022; Yean & Yusof, 2016).

Algorithms, by their very nature, are devoid of emotional intelligence and the capacity for genuine empathy. When a human manager evaluates an employee, there is room for a nuanced conversation, grace, and a deep understanding of contextual realities. Conversely, when a machine autonomously evaluates an employee, the process can feel profoundly cold and extractive (Anshima et al., 2026; Bankins et al., 2022). This dynamic introduces a growing fear of dehumanization in the workplace, where employees feel reduced to mere data points or inanimate objects rather than being recognized as complex human beings, which directly threatens their workplace dignity (Bankins et al., 2022).

1.3.4 The Paradox of Outcomes and Algorithmic Objectivity

Despite these profound fears of dehumanization, the empirical literature reveals a fascinating complexity in how employees actually respond to algorithmic management. While individuals fundamentally desire human intuition and empathy to maintain their dignity, their perceptions of interactional and procedural justice are heavily influenced by the valence, or the specific positive or negative outcome, of the decision itself (Bankins et al., 2022). This connects deeply back to the concept of distributive justice, as the favorability of the result shapes the overall perception of the entire system (Beugré & Baron, 2001).

Empirical evidence demonstrates that employees can still experience high levels of trust and perceive high interactional justice when an AI system delivers a favorable outcome, such as a promotion or a positive performance review (Bankins et al., 2022). This phenomenon complicates the simple assumption that human managers are preferred. In reality, employees navigate a complex psychological landscape where they balance their need for human dignity against their desire for objective, favorable outcomes, creating a significant tension that modern human resource departments must carefully manage.

1.4 The AI Disruption: AI-HRM, Performance Prediction, and the Human Impact

The theoretical frameworks of Social Exchange Theory and Organizational Justice establish the delicate psychological parameters required for a healthy workplace. However, the integration of artificial intelligence into human resource management acts as a profound disruptor to these established norms. The ultimate culmination of this technological shift is the phenomenon of algorithmic management, where intelligent systems transition from being passive administrative databases to active evaluators of human potential (Gong et al., 2025). This section converges the theoretical perspectives discussed previously to analyze how the specific

application of predictive algorithms in performance management could fundamentally renegotiate the bond between worker and employer.

1.4.1 The Shift to Continuous Performance Prediction

Historically, performance management relied on the traditional annual review, which was a retrospective ritual heavily dependent on human intuition, subjective memory, and interpersonal relationships. Today, industry narratives suggest that organizations are rapidly dismantling this backward-looking approach in favor of continuous, forward-looking performance prediction (Madanchian et al., 2023). Large enterprises are increasingly targeted by vendors to deploy advanced "Talent Intelligence" platforms, designed specifically to decode human potential and predict future organizational value (AssessFirst, 2025).

These sophisticated systems claim to synthesize vast arrays of complex employee data, analyzing psychometric profiles, project outcomes, digital collaboration patterns, and peer interactions to generate comprehensive performance scores (Madanchian et al., 2023). The theoretical objective is to predict future behaviors, allowing HR departments to proactively identify which employees will succeed, who is ready for internal mobility, and has a high probability of resigning. The corporate narrative surrounding these technologies is overwhelmingly positive. It is framed as a mechanism for employee empowerment, with claims that machine learning algorithms can kill human bias, democratize career mobility, and provide highly accurate, evidence-based evaluations that human managers are simply incapable of producing (Bujold et al., 2024; Madanchian et al., 2023).

1.4.2 The "Black Box" and Workforce Precarity

Despite this polished narrative of empowerment, the academic literature paints a far more paradoxical and concerning picture. The deployment of predictive models introduces significant psychological tension and creates a widespread phenomenon described as workforce precarity (Anshima et al., 2026). At the very core of this tension is the "black box" nature of artificial intelligence. If employees are subjected to continuous performance monitoring without fully understanding the complex criteria by which their multifaceted daily efforts are distilled into a predictive score, it generates profound anxiety and severely diminishes their sense of job autonomy (Anshima et al., 2026; Radonjić et al., 2024).

The opacity of these intelligent systems directly threatens procedural justice. If the algorithm is perceived by the workforce as an arbitrary, flawed, or biased mechanism that simplifies the

richness of human effort into a mere percentage, the foundational trust required for a healthy social exchange completely collapses (Anshima et al., 2026; Bankins et al., 2022). Furthermore, the intrusiveness of continuous algorithmic surveillance raises significant ethical concerns regarding data privacy, security, and the endless measurement of human capital (Bujold et al., 2024). When employees feel that their value is being constantly calculated by a machine they cannot question or understand, the norm of reciprocity fractures, often leading to severe job burnout and a sharp increase in turnover intentions (Anshima et al., 2026; Malik et al., 2023).

1.4.3 The Paradox of Algorithmic Management and Human Dignity

Beyond the mechanical fairness of the evaluation process, the algorithmic disruption fundamentally alters the relational dynamics of the workplace. If intelligent systems become active copilots in managerial tasks, they enter the traditional relationship between the employee and the manager as a third-party decision agent (Gong et al., 2025). This triad introduces a profound risk of dehumanization. Algorithms lack emotional intelligence, the capacity for genuine empathy, and the ability to grasp the nuanced contextual realities that a human manager would naturally consider during an evaluation (Anshima et al., 2026; Bankins et al., 2022).

Performance evaluation represents the most sensitive touchpoint in the employee journey, as it is the moment where an individual's professional value is formally defined. When this highly sensitive process is delegated to a machine, employees frequently report feeling treated like inanimate objects, data points, or replaceable parts in a digital system, which directly threatens their interactional justice and overall workplace dignity (Bankins et al., 2022).

Despite these concerns, the empirical literature reveals a striking paradox in how the modern workforce responds to these tools. While individuals fundamentally expect human intuition and empathy in sensitive human resource decisions to preserve their dignity, their perceptions of justice are heavily influenced by the valence of the algorithm's decision (Bankins et al., 2022). This suggests that employees navigate a highly complex psychological trade-off. Empirical evidence demonstrates that they can still experience high levels of trust and perceive high interactional justice when AI delivers a favorable outcome that appears objective, even if the process itself lacked human empathy (Bankins et al., 2022). This indicates that employees are constantly balancing their need for dignified human interaction against their desire for unbiased, data-driven success.

1.4.4 The Critical Gap: The Need for Evidence-Based Management

Despite the rapid expansion of algorithmic tools and the extensive theoretical frameworks surrounding social exchange and organizational justice, there remains a gap in the current empirical literature. The academic discourse is presently saturated with conceptual debates regarding the legal ethics of artificial intelligence, as well as highly quantitative studies focused exclusively on testing the technical accuracy, efficiency, and predictive validity of machine learning models (Anshima et al., 2026; Bujold et al., 2024).

However, the literature has largely failed to capture the actual reality of adoption and the nuanced, lived experiences of the individuals on the ground. The voices of the operational employees who might work under the gaze of predictive algorithms, and the human resource managers tasked with interpreting these tools or planning their future integration, remain largely absent from current research (Anshima et al., 2026; Radonjić et al., 2024). While the technical capabilities of these tools are well understood, there is a notable lack of exploratory, qualitative research investigating whether these tools are truly used in practice, whether ethical stakes are actively considered by management, and how employees actually construct meaning and perceive fairness in this environment (Bujold et al., 2024). Consequently, an evidence-based investigation into the true human and relational impact of these tools is not only timely but scientifically imperative.

1.5 Contextualizing AI-HRM: The Belgian Enterprise Landscape

While the theoretical implications of algorithmic management are universal, the practical execution of these technologies is heavily influenced by regional, institutional, and market-specific factors (Chowdhury et al., 2024). To fully understand the human impact of artificial intelligence in human resource management, it is crucial to contextualize the research within a specific operational landscape. For this master thesis, that landscape is the modern Belgian enterprise sector, specifically large incumbent organizations operating within banking, telecommunications, IT integration, and consulting.

1.5.1 The European and Belgian Adoption Imperative

The European market, and Belgium in particular, is currently experiencing a wave of digital transformation. Organizations in this region are operating in a highly competitive economic environment characterized by an aging workforce, critical skills shortages, and a fierce "war for talent" (Radonjić et al., 2024). To secure a sustained competitive advantage and mitigate

these pressing talent shortages, large Belgian enterprises are increasingly exploring advanced data analytics and predictive artificial intelligence (Madanchian et al., 2023).

In these complex corporate structures, the volume of employees makes traditional, human-led performance tracking and internal mobility highly inefficient. Consequently, HR managers are under immense pressure to adopt sophisticated tools that can process big data to identify hidden talent, predict turnover, and optimize workforce planning (Radonjić et al., 2024). This pragmatic necessity positions large Belgian companies as prime testing grounds for the deployment of "Talent Intelligence" systems, though the actual scale of this deployment remains to be empirically verified.

1.5.2 Decoding the Tools: Psychometrics and Predictive Matching

To bridge the gap between academic theory and workplace reality, it is necessary to define the specific types of technologies currently targeting these Belgian enterprises. Many organizations are reportedly moving away from basic electronic human resource systems to explore specialized, third-party algorithmic platforms, such as AssessFirst, or 365Talents (365Talents, 2026; AssessFirst, 2026).

These platforms represent the pinnacle of predictive performance management. For instance, tools like AssessFirst rely heavily on predictive psychometrics, analyzing an employee's behavioral traits, cognitive abilities, and hidden motivations to forecast their future success and cultural fit within specific roles (AssessFirst, 2026). Similarly, platforms like 365Talents claim to utilize artificial intelligence to map internal skills dynamically, parsing through unstructured data, such as project history and peer feedback, to automatically suggest internal mobility opportunities and personalized training paths (365Talents, 2026). The overarching promise of these vendors is to decode human potential, offering a data-driven approach that claims to kill bias and promote a pure meritocracy (Bujold et al., 2024; Madanchian et al., 2023).

1.5.3 The Intersection of Technology and the Local Workforce

The prospect of deploying these specific tools in the Belgian context creates a unique intersection of high technological ambition and complex human dynamics. Large Belgian enterprises are traditionally characterized by strong social dialogue, established labor unions, and a workforce that highly values interactional justice, transparency, and dignified interpersonal treatment (Bankins et al., 2022).

When these sophisticated predictive platforms are introduced or even discussed, they inject the "black box" of artificial intelligence directly into a highly regulated and socially conscious workplace culture (Anshima et al., 2026; Bankins et al., 2022). The tension between the corporate desire for algorithmic hyper-efficiency and the employees' psychological need for human empathy and procedural fairness becomes significantly amplified. Will the Belgian workforce view these predictive psychometrics and skills mapping algorithms as objective tools that democratize their career growth, or will they perceive them as opaque surveillance systems that reduce their professional identity to a calculated score?

This contextual reality brings the literature review full circle. While the academic discourse provides the essential frameworks of Social Exchange Theory and Organizational Justice, the true reality of adoption and the profound relational impact on the lived experiences of Belgian employees remains a significant empirical void (Bujold et al., 2024). Addressing this exact gap through qualitative, exploratory study is the primary objective of the subsequent chapters of this research.

1.6 The Analytical Model: Operationalizing the Evidence-Based Approach

As outlined by Marquet et al. (2022), a literature review achieves its full scientific utility when it culminates in a clear analytical model. This model serves as the bridge between abstract theory and real-world observation. It takes the complex themes discussed previously and translates them into concrete, observable dimensions. By doing so, this process creates a structured roadmap that directly guides the qualitative data collection and the interview phase.

The core question of this master thesis asks how the integration of AI-driven tools influences the social exchange relationship within large Belgian enterprises. To properly investigate this through an evidence-based management lens, the analytical model revolves around three main theoretical concepts, each broken down into specific dimensions and working hypotheses.

1.6.1 Concept 1: The Actual Reality of Adoption and Ethical Awareness

Before assessing the psychological impact of artificial intelligence, it is scientifically necessary to establish the actual, current reality of its usage in the field, moving past theoretical hype.

To operationalize this initial diagnostic concept, the empirical investigation will focus on two distinct dimensions:

1. **Current Usage and Future Projects:** this dimension explores whether intelligent tools are genuinely active in the daily environment, or if they remain a future aspiration for HR management (Radonjić et al., 2024). During the interviews, the inquiry will verify what tools are currently deployed, what the main blockers to adoption are, and what management's concrete future plans entail.
2. **Ethical Awareness:** this dimension assesses the strategic mindset of the company. The research will seek to observe whether ethical stakes, such as fairness, transparency, and human dignity, are actively discussed during the planning and implementation phases, or if they are largely absent from corporate reflections (Bujold et al., 2024).

1.6.2 Concept 2: The Construction of Fairness and Organizational Justice

The second concept evaluates how the technological disruption, whether currently active or soon to be implemented, impacts the established rules of fairness and well-being in the workplace.

To measure this shift, the research relies on two fundamental dimensions:

1. **Procedural Justice:** this dimension focuses on the perceived neutrality and transparency of the machine's decision-making process (Yean & Yusof, 2016). The indicators here will measure if employees view the algorithm as a tool that successfully eliminates human bias, or if the "black box" makes it feel like an arbitrary surveillance system (Anshima et al., 2026).
2. **Interactional Justice:** this dimension captures the deeply human side of the evaluation process. The empirical observation will seek indicators assessing how respondents perceive the preservation of workplace dignity, the essential need for empathy, and any underlying fears of dehumanization when facing a machine evaluator (Bankins et al., 2022).

1.6.3 Concept 3: The Social Exchange Relationship and Trust

The final concept examines the ultimate relational outcome. When a machine is involved in evaluating an employee, what happens to the core bond between the worker and the organization (Blau, 1964)?

To assess this relational impact, the analysis will target two key dimensions:

1. **The Dynamics of Trust:** this dimension investigates exactly where trust is placed following the introduction of data-driven evaluations. The study will measure whether employees tend

to trust the machine's data more than their human boss's intuition, or if trust in the system collapses entirely (Gong et al., 2025).

2. Reciprocity and Commitment: this captures the behavioral response of the workforce. The indicators will highlight whether the prospect or reality of continuous algorithmic tracking motivates employees to work harder, or if it primarily creates stress and workforce precarity (Malik et al., 2023).

1.6.4 Working Hypotheses

To effectively anchor the upcoming exploratory interviews, these three theoretical concepts are connected through three primary working hypotheses (Marquet et al., 2022):

1. Hypothesis 1: despite vendor narratives claiming widespread disruption, the actual, current integration of AI in performance evaluation is often limited or fragmented. Proactive ethical reflection by management is frequently lacking in the early stages of adoption.
2. Hypothesis 2: when predictive algorithms function as an unexplainable black box, the resulting drop in procedural justice destroys the foundational trust needed for a healthy social exchange. This leads to increased workforce precarity and stress.
3. Hypothesis 3: employees engage in a complex psychological trade-off, where favorable or apparently objective algorithmic outcomes can temporarily sustain their trust and sense of justice. This happens even if the process lacks human empathy and threatens their interactional dignity.

Ultimately, this analytical framework provides a highly structured, scientifically rigorous foundation for the empirical investigation. By transforming abstract theories and evidence-based goals into measurable dimensions, this model naturally writes the unified interview guide that the methodology chapter explores, ensuring that every question asked in the field serves a distinct purpose.

Chapter 2: Methodology

Following the theoretical framework and analytical model, this chapter explains the practical strategy designed to answer the research question. The main goal is to understand how AI-driven performance prediction tools change the social exchange relationship, specifically trust and perceived justice, between employees and large Belgian enterprises. By adopting an evidence-based management approach, this study looks beyond theoretical hype to capture the

actual reality of AI usage on the ground. To capture this complex human experience properly, a strong research design is necessary (Marquet et al., 2022). This chapter outlines the research philosophy, data collection method, interview guide, choice of participants, and ethical rules guiding the field research.

2.1 The Research Philosophy and Qualitative Approach

Every research project must be built on a clear philosophical foundation, or "epistemological stance", which defines what counts as valid knowledge and how a researcher is allowed to discover it (Marquet et al., 2022). Research focusing on psychological contracts, trust, and organizational justice deals with very personal human experiences (Bankins et al., 2022). These internal feelings cannot be easily measured with simple checkboxes or numerical surveys.

Therefore, the study adopts a qualitative approach centered on human interpretation, recognizing that workplace reality is shaped by the individuals experiencing it. As Marquet and al. (2022) explain, a qualitative method is the most scientific choice when a study wants to uncover the deep meaning people give to their work environment. This study seeks to understand the actual reality of the workplace. It explores if these tools are really used today, how employees and managers actually feel about them, and how these new technologies change the daily relationship they have with their employer (Anshima et al., 2026; Bankins et al., 2022).

2.2 Data Collection Strategy: The Semi-Structured Interview

To gather detailed and authentic stories from the workplace, the research uses the semi-structured interview as its main tool for collecting data. The semi-structured format provides a great balance between scientific structure and natural conversation. It ensures that the specific dimensions from the analytical model are discussed with every participant, while also giving people the freedom to share unexpected stories or personal details that a strict questionnaire would block (Marquet et al., 2022).

This conversational method is especially important when talking about sensitive topics like workforce precarity, the fear of dehumanization, and workplace trust (Bankins et al., 2022). The semi-structured interview creates a safe space. It allows participants to speak openly about their worries and their honest opinions regarding algorithmic management, which is essential for capturing the true relational impact of these technologies (Malik et al., 2023).

2.3 Operationalizing the Analytical Model: The Interview Guide

Following standard rules for empirical research, the interview guide for this study is built directly from the analytical model created at the end of the literature review (Marquet et al., 2022). To capture the full picture and remain faithful to the evidence-based management approach, the exact same interview guide is used for all respondents (Radonjić et al., 2024). This unified approach allows for a direct comparison of viewpoints between operational employees and HR managers. The interview protocol is split into four distinct phases, which are carefully organized to build comfort before asking deeper theoretical questions (Marquet et al., 2022).

2.3.1 Phase 1: Context, Current Reality, and Future Projects

The interview starts with simple, open questions to understand the participant's daily work and their actual experience with the technology, helping to build a comfortable dynamic (Marquet et al., 2022). Because of the evidence-based approach, this phase specifically investigates whether AI is actually used in the company right now. Example questions include: Is AI actually used in your daily work environment right now for HR or employee management? If not, what are the main blockers today? Looking ahead, do managers or the HR department have specific projects or plans to implement AI tools (Radonjić et al., 2024)?

2.3.2 Phase 2: Organizational Justice and Ethical Awareness

This section explores if people feel AI decisions are fair, objective, and easy to understand (Bankins et al., 2022; Yean & Yusof, 2016). It asks whether a machine can make major career decisions and if an algorithm is more objective than a human manager. Furthermore, it directly asks if the company actually discusses ethical stakes, such as fairness and transparency, or if these issues are mostly absent from management's reflections (Bujold et al., 2024).

2.3.3 Phase 3: Interactional Justice and Human Dignity

This phase talks about respect, empathy, and how people feel treated by machines (Bankins et al., 2022). It asks participants how a machine strongly influencing a career decision affects an employee's sense of value and respect at work. It also investigates whether using AI in HR removes essential human empathy from the workplace (Beugré & Baron, 2001).

2.3.4 Phase 4: Trust and Relationships

The last section looks at the final impact on the relationship, measuring the dynamics of trust and motivation between the workforce and the organization (Ahmad et al., 2023; Blau, 1964). It asks if employees trust the machine's data more than their boss's intuition. It also explores

whether constant algorithmic tracking makes employees want to work harder for the company, or if it primarily creates stress and workforce precarity (Malik et al., 2023).

2.4 List of Respondents Strategy and Research Field

To ensure the collected data is highly relevant, this research uses a purposive list of respondents strategy. Participants were carefully chosen because they have specific knowledge and real-world experience with the topic being studied (Marquet et al., 2022). Ultimately, this analysis is built on 13 qualitative interviews conducted with professionals operating in the Belgian market. These participants belong to a mix of major organizations, specifically NSI (5 interviews), KPMG (2), Easi (2), Deloitte (2), EY (1), and ORES (1).

This specific list of respondents was chosen for both strategic and practical reasons. Strategically, the focus was placed on large companies in sectors like IT integration and consulting. As explained in the literature review, these corporate environments are the main places where talent intelligence platforms are tested because they have a considerable need for operational hyper-efficiency (Radonjić et al., 2024). Furthermore, tech-focused companies like NSI and Easi are the most likely environments to have already adopted AI tools for performance evaluations. Practically, access to these professionals was facilitated by my internship at NSI and by reaching out to my personal network.

To make sure the research is as solid and reliable as possible, all collected data was processed following Step 6 (Information Analysis) of the *Manuel de recherche en sciences sociales* (Marquet et al., 2022). This step is absolutely crucial because it represents the bridge between raw data, meaning the personal opinions and experiences of the interviewees, and objective scientific knowledge.

To capture a complete view of the algorithmic relationship within this processed data, the respondents were divided into two distinct profiles (Anshima et al., 2026):

1. Operational Employees: These are the individuals whose skills, performance, and career chances are actively analyzed and predicted by intelligent systems.
2. HR Leaders and Managers: These are the professionals who set up these platforms, read the algorithmic dashboards, and use the predictive data to make decisions about employees.

A comprehensive breakdown of these respondents, including their specific roles, affiliated companies, and interview dates, is presented in Table 1 below.

Table 1 - Profile of Interview Respondents

Name	Company	Job Role	Respondent Profile	Date of Interview
Sibylle Flémal	NSI	Head of Talent Recruitment	HR Leaders and Managers	13/04/26
Aymeline Brabant	NSI	Talent Recruiter	Operational Employees	16/04/26
Quentin Adan	NSI	Sourcing Officer	Operational Employees	16/04/26
Léa Cooreman	NSI	HR & Communication Coordinator	HR Leaders and Managers	21/04/26
Ana-Maria Preda	NSI	HR Process Consultant	HR Leaders and Managers	24/04/26
Valentine Humblet	KPMG	HR Intern (Academic Year 2024/25)	Operational Employees	25/04/26
Anonymized 1	KPMG	Junior Advisor	Operational Employees	30/04/26
Boris Gatz	Easi	HR Advisor	HR Leaders and Managers	21/04/26
Alice Dujacquièr	Easi	Business consultant	Operational Employees	26/04/26
Anonymized 2	Deloitte	Business Analyst	Operational Employees	30/04/26
Emilie Leduc	Deloitte	Manager – Finance Transformation	HR Leaders and Managers	13/05/26
Anonymized 3	EY	Auditor Junior	Operational Employees	26/04/26
Maxime Bodart	Ores	HR-Responsible Recruitment, Branding & Sourcing	HR Leaders and Managers	11/05/26

2.5 Data Treatment and Thematic Analysis

After the interviews were finished, every conversation was fully typed out into text. This is called transcription, and it ensures that the analysis is accurate and based exactly on what was

said (Marquet et al., 2022). The transcripts then went through a thematic analysis which is a structured way to find, organize, and report interesting patterns or themes in the conversations.

The process started by looking for specific themes that matched the analytical model, such as interactional justice and the dynamics of trust. This is called a deductive approach. However, the analysis also remained flexible. If participants brought up new, surprising ideas during the interviews, these new themes were added to the study (Marquet et al., 2022). By comparing the stories of the operational employees with the views of the HR managers, the research highlighted where the majority of respondents agreed and where the biggest tensions lay.

2.6 Ethical Considerations and Confidentiality

Because this research touches on very personal topics, strict ethical rules guided the entire process. Talking about performance scores, trust in management, and technological surveillance can make employees feel vulnerable (Bankins et al., 2022). For this reason, every participant was asked for their clear consent before any recording began. To make sure everyone felt completely safe, confidentiality was strictly maintained throughout the research process (Marquet et al., 2022). Participants were given the explicit choice to remain anonymous. If they preferred to keep their identity hidden, all personal details were completely removed. This flexibility ensured people could share their true feelings without worrying about negative consequences, making the final results honest and scientifically valid.

Furthermore, the transcription process was handled with strict awareness of data security. If online artificial intelligence transcription tools were utilized, careful attention was paid to their privacy policies. To mitigate any risk of confidentiality breaches, audio recordings were either stripped of all direct identifying markers before processing, or manual transcription was used for the most highly sensitive segments.

2.7 Strengths and Limitations of the Methodology

While the qualitative approach provides profound insights into algorithmic management, it is necessary to acknowledge the strengths and limitations of this methodology. The primary strength of using semi-structured interviews lies in the depth and richness of the collected data. This format allows participants to express complex emotions and share nuanced narratives that a quantitative survey could not capture (Marquet et al., 2022). Using a unified interview guide also creates a strong comparative framework.

However, this methodological choice presents certain limitations. The purposive list of 13 respondents means the findings cannot be statistically generalized to the entire Belgian workforce (Marquet et al., 2022). Additionally, the research relies on self-reported perceptions. Participants may be influenced by social desirability bias, leading them to underreport true anxieties or overstate their trust in management (Bankins et al., 2022). Despite these limitations, this methodology remains the most scientifically appropriate avenue to deeply explore the psychological impacts of artificial intelligence in human resources.

Chapter 3 : Findings and Analysis

In this chapter, the real-world results of the research are presented. As mentioned in the introduction, the human resources landscape is currently evolving from basic electronic Human Resource Management (e-HRM) into the new era of AI-HRM (Gong et al., 2025). The goal here is to compare the data gathered in the field with existing theories. This will help determine if companies are actually making this transition, while also keeping the principles of responsible Artificial Intelligence in mind. By combining on-the-ground insights from Belgian companies with established frameworks from the social sciences, the objective is to determine if AI has truly changed how performance management works at its core.

Following the guidance of the *Manuel de recherche en sciences sociales* (Marquet et al., 2022), the main goal is to compare the actual observations with the hypotheses made at the beginning of this project. This comparison is the primary focus of the analysis. However, because this study relies on qualitative data, the following sections do not attempt to definitively confirm or reject these statements. Instead, they are treated as working hypotheses, and the interview data is used to provide exploratory answers. This approach creates new knowledge by showing exactly how workplace reality nuances, aligns with, or diverges from initial theoretical expectations.

3.1 Exploring the Reality of AI Adoption in Belgian Enterprises

The first working hypothesis was that Belgian companies had already deeply integrated AI into their strategic HR practices. However, the data tells a very different story. Right now, AI adoption is still in its early days. It is mostly being used to automate simple administrative tasks rather than to completely transform how HR operates strategically.

3.1.1 Moving from Operational to Relational e-HRM

To understand how companies are adopting this technology and if they are reaching the AI-HRM stage, it helps to look at the three different levels of e-HRM (Berber et al., 2018):

- Operational e-HRM: This is basic administrative automation, like handling payroll or updating employee records.
- Relational e-HRM: This level supports actual HR processes, like recruitment, training, and tracking performance.
- Transformational e-HRM: This is the highest level, focusing on strategic activities like aligning the workforce with the company's long-term goals.

The interview data shows that the companies investigated for this master thesis are currently stuck at the Operational level, with only a few taking their first steps into Relational e-HRM. Right now, AI is mainly acting as an administrative assistant across all the investigated sectors.

For instance, a Talent Recruiter at NSI explained that she uses it primarily for daily communication: *"I use it mainly to make my emails more attractive, to make the catchphrase with candidates more personalized... It can also help when researching candidates on LinkedIn to find relevant keywords"*.

Similarly, a Recruitment Manager at ORES highlighted its use for low-value tasks: *"Copilot mainly helps us in low value-added activities. I include in this the sorting of CVs on job offers with a large volume of applications... It can also help us with the drafting of interview reports. We take notes during an interview, transfer them into Copilot, and it completes our reports"*.

While these tools definitely help people get more work done in less time, they are a long way from the "strategic partner" model that Transformational e-HRM promises HRM (Berber et al., 2018). The technology is utilized to accelerate existing administrative processes rather than to reimagine the strategy.

3.1.2 What is Blocking Advanced AI Integration?

Moving toward a more advanced use of AI is not just a technical challenge. It is actively blocked by several structural and cultural barriers:

- **Financial Risk and Company Culture:** The literature makes it clear that if a company buys new technology without also changing the way its people think and work, the investment can easily turn into a "financial fiasco" (Berber et al., 2018). Budget is a very real constraint. An HR Coordinator at NSI noted this when discussing an upgrade to their recruitment software: *"In their new proposals, they suggest adding AI to the recruitment process. The first reflex was to look at the cost"*.
- **Data Privacy and the Law:** The interviewed respondents were genuinely worried about machines scanning employee and client data. Making sure everything complies with the GDPR is a priority. A Business Consultant at Easi explained the strict internal rules: *"We are not allowed to use just any AI... We cannot talk about the programs we use or give the names of our clients for confidentiality reasons"*. Right now, the legal and ethical rules around using AI to predict employee behavior still feel very risky to most organizations (Bujold et al., 2024).
- **The Need for Human Contact:** A theme that came up over and over again was the deep desire to keep the "human" in human resources management. There is a very real fear inside these companies that relying too much on automation will make the workplace feel isolating. A Sourcing Officer at NSI summarized this perfectly: *"I think it is not widely used yet because they want to keep the human side that you have when you talk to a real person and not an AI"*.

3.1.3 What People in the Field Think About Predictive Tools

Across all investigated sectors, from consultants at the Big Four to managers in the industrial sector, professionals remain very cautious about letting machines make actual decisions.

A Manager at Deloitte provided a fascinating example of the current technological reality in the field. The company uses an application called "Snapshot" to collect employee feedback after every project. However, she explicitly clarified that this system is not a new Artificial Intelligence. She stated: *"I have been here for 10 years and it has always existed... It is not really an AI, it is more of an application, a technological tool that allows you to easily collect feedback and consolidate it. I am not sure there is any artificial intelligence behind it"*.

To actually leverage AI, she has to step outside the official evaluation system. She manually extracts the data from these Snapshots and feeds it into an internal, secure AI tool to generate

summaries, saying: *"I put all this information into the AI and ask it to pull out the strengths, development points, recurring comments... It makes my job easier. Now, it remains artificial intelligence, and there is still the human side... I take my page, go see the people to clarify certain points"*.

Ultimately, the consensus is clear. The technology is ready to save time on administration and summarize text, but the corporate culture and the current internal systems are not prepared to hand over strategic decisions regarding top talents to an algorithm.

3.2 Understanding Employee and Manager Perceptions of AI

When it comes to using AI for employee evaluations, the psychological landscape is complicated. There is a constant tension between wanting the pure objectivity of an algorithm and the deep-seated fear of being dehumanized by a machine.

3.2.1 The Illusion of Objectivity vs. What the Science Says

Several interviewed respondents expressed a "relief of objectivity." They like the idea of an algorithm because they believe it is fairer. The hope is that a machine can look at performance without the biases or sensitive personal attributes that humans bring (Bujold et al., 2024).

This tension was highly visible in the interviews. A Junior Advisor at KPMG captured the nuance perfectly when asked if an AI is more objective than a human manager: *"More neutral, yes. More objective, no. More neutral because there is no contact, there is no question of whether the person likes them or not, it relies solely on numbers. But more objective, I wouldn't say, because there are external factors to consider... If someone had a complicated family environment during the last three months, for example a father with a sick child, it is normal that there is a drop in performance"*.

An HR Advisor at Easi drew a clear line between evaluating company values and evaluating technical skills. He stated: *"For the values aspect, where we rely on goals and concrete examples through informal discussions, I don't see how AI will be able to replace humans... On the other hand, for a very well-coached AI, on certain evaluations of factual skills, I am convinced that ultimately, AI will be more impartial than humans"*.

The assumption that technological neutrality guarantees fairness gives rise to the "objectivity paradox" (Rondeaux et al., 2026). This stems from confusing neutrality (the mere absence of human emotion) with true objectivity (which requires capturing the "gray areas" of human

context). Crucially, there are currently no empirical studies proving that AI systems are less biased than traditional human-led HR practices (Bujold et al., 2024). Without rigorous scientific proof, the relief expressed by respondents may represent a false sense of security that masks the reproduction of systemic biases.

3.2.2 Treating People Like Machines and Confusing the Terms

On the other hand, there is the threat of mechanistic dehumanization. This happens when an employee stops being seen as a person and is viewed purely as a resource to be optimized (Berber et al., 2018).

During the research, it was also observed that teams are genuinely confused about the rules surrounding AI, leading to a lack of true transparency. While transparency means everyone knows an AI system is being used, explainability means it is possible to actually break down and understand how the AI made its decision (Bujold et al., 2024). In the real world, this lack of explainability is compounded by a lack of formal training. An HR Coordinator at NSI noted that without a defined framework, *"Currently, everyone uses it a bit in their own way"*. Similarly, a Junior Auditor at EY admitted they had received no specific training on how the AI makes decisions, stating, *"We were just told we could use it, and that's it"*.

3.2.3 Losing Empathy in Feedback

If companies push too far into automation, the loss of empathy becomes a critical risk. Performance evaluations are highly sensitive moments, and human empathy is required to navigate them properly.

A Manager at Deloitte explained why a machine cannot replace a human during a review: *"When I give feedback to people, there is a time for exchange. It is important to have this human exchange. Sometimes the person will cry, you adapt your speech to the person in front of you, or if they tell you about an event, you redirect the way you give your feedback. All of this are human interactions that are, for me, impossible to replace by AI"*.

A Recruitment Manager at ORES echoed this, warning that an AI-driven evaluation would lack nuance: *"It would be a very binary system. It would be either black or white, never gray. And we know that it is important to have gray in human relations"*. Without contextual understanding, the evaluation becomes a demotivating data point rather than a constructive development tool.

3.3 Analyzing the Shifting Power Dynamics and the “Copilot” Model

Bringing AI into the workplace is not just about getting new software. It is shaking up the traditional balance of power between the company, the managers, and the employees.

3.3.1 The Risk to Junior Employees

One of the most interesting findings of this study was a growing anxiety among junior staff. Traditionally, when starting a new job, new employees learn the ropes by doing repetitive and administrative tasks. If AI completely automates this entry-level work, companies might break the pipeline they use to train their future experts.

Interestingly, this creates a divide in how different generations adopt the technology. A Manager at Deloitte observed that senior staff use AI frequently to save time, but juniors hesitate: *"There are a lot of senior profiles who use it, while the junior layer does not use it that much. Digging a little, I understand that it is out of fear of being replaced"*.

A Business Analyst at Deloitte explicitly views the AI as competition rather than a helpful tool: *"I really perceive it as a sort of competitor... If I have to write a report, I learn to write it, while the AI has 500,000 reports already written at its disposal and knows how to do it"*.

3.3.2 Moving Toward a Human-Centered "Copilot" Model

To prevent these problems, the best path forward is the "Copilot" or Human-Centered AI model (Bujold et al., 2024). In this setup, the human manager is always the final judge. AI should be used to help process large amounts of data, but the manager takes the responsibility for the final decision.

This model can actually empower employees who might feel disadvantaged by traditional, subjective evaluations. A Talent Recruiter at NSI pointed out that objective AI data can help employees negotiate better: *"There are highly competent people, but who are very bad at negotiating... With these tools and the mapping of skills, it will allow these people who negotiate less well to be able to rely on facts. Now, I have moved from medior to senior, this is what the AI shows from my evaluation. I consider I have the right to the package associated with my skills"*.

Keeping the human in the loop ensures contextual nuances are not erased by a strict algorithm. A Manager at Deloitte emphasized this necessary balance: *"AI is just used for preparation, which can be useful, as long as we tell the employee in full transparency: 'Here is the system's*

calculation, but know that there is always human intervention". This approach relieves administrative burden so managers can focus on building trust through human interaction.

To provide a clear overview of these evolving power structures, Table 2 summarizes the key differences between traditional management and the new AI-driven workplace.

Table 2 - How Organizational Dynamics Are Shifting

The Traditional Way	The AI-Driven Way
<i>Managerial Authority:</i> Decisions are based on a manager's personal experience and their place in the hierarchy.	<i>Challenging the Data:</i> Employees can use AI insights to double-check or even challenge their manager's feedback.
<i>Learning the Ropes:</i> Junior staff build their skills by doing basic and administrative tasks.	<i>Job Insecurity:</i> AI takes over the basic tasks, leading to fears that fewer entry-level workers will be needed.
<i>Gut Feelings:</i> The way people are evaluated is often based on unwritten rules and is hard to double-check.	<i>Holding the Algorithm Accountable:</i> People want to know exactly how the AI is grading them, demanding that the logic is clear and explainable.

3.4 Conclusion: Bringing the Findings Together

As this analysis concludes, it is important to remember the difference between the three types of AI: Descriptive AI looks at what already happened, Predictive AI guesses what will happen next, and Prescriptive AI makes actual decisions.

The field research makes it clear that the investigated companies are mostly just using Descriptive AI for basic and Operational HR tasks right now. While they assume that Prescriptive AI could be highly advantageous in the future, they are not using it yet. This hesitation is actually a strategic risk. If companies do not eventually start using AI to help make decisions, they will not unlock its true transformational power. It has also become evident that while the idea of a perfectly objective AI is appealing, it is necessary to stay grounded in the academic reality, which is that AI algorithms can still carry human biases (Bujold et al., 2024).

Furthermore, in accordance with Step 7 of the *Manuel de recherche en sciences sociales*, (Marquet et al., 2022), which focuses on extracting the main conclusions and practical lessons of the research, the following conclusions emerge:

- For the Theory: The classic three-level e-HRM model is still a great foundation, but it needs an update. It must include a "Human-Centered AI" dimension to better understand the emotional strain of people feeling like they are just a pawn in a chess game.
- For the Workplace: Companies need to focus on changing how their teams think rather than just buying new software. Training should not just be about how to click the buttons. It needs to focus on "Algorithmic Literacy." HR teams need to be able to actually explain the logic behind their AI "Copilot", rather than just blindly trusting whatever the screen says.
- For Future Research: This study proves how valuable it is to transcribe interviews word-for-word. Having those exact quotes allowed for the identification of the deep confusion people have between transparency and explainability. If a standard multiple-choice survey had been utilized, that incredibly important nuance would have been completely lost.

Ultimately, AI's current role in the investigated performance evaluations is all about saving time on administrative work, not leading a strategic revolution. To move forward successfully, companies must embrace Responsible AI by finding the perfect balance between the processing power of a machine and the accountability and empathy of a human being.

Chapter 4: Discussion and Recommendations

In this final chapter, the goal is to bring together the real-world evidence gathered from the Belgian market and connect it with macro-level theories such as Social Exchange Theory and Organizational Justice. By bridging the gap between what is actually happening on the ground and high-level HR strategy, the objective is to create a clear roadmap for utilizing AI responsibly in Belgian companies. The main idea is to move past simply observing the technological shift and instead construct a practical strategy. This strategy must find the exact balance between utilizing algorithms for operational efficiency and keeping human relationships at the center of the workplace.

4.1 Synthesis: Rhetoric vs. Reality

There remains a significant gap between the commercial rhetoric of Artificial Intelligence and its actual implementation inside the studied organizations. Vendors frequently promote AI as a magical tool that will completely transform performance management, optimize talent, and predict future success (Bujold et al., 2024). However, the reality observed in the field is much more limited and cautious.

Currently, the most accurate way to describe AI in the investigated companies is as a "super administrative assistant." Referencing the e-HRM levels discussed previously (Berber et al., 2018), these organizations are stuck strictly at the Operational level. They utilize AI to accelerate basic tasks, collect data, and update files. The heavy focus is on executing routine tasks faster rather than transitioning into the more advanced Relational or Transformational stages of the new AI-HRM era.

As illustrated in Table 3, this stagnation occurs for several reasons, high costs, a lack of internal training, and major concerns regarding data privacy. Companies are highly averse to "illegal access" to sensitive employee and client information (Berber et al., 2018). The strict regulations of the GDPR make organizations very hesitant to experiment with advanced AI features, such as automated training suggestions or systems that predict future employee performance.

Table 3 - The Implementation Gap Observed in the Investigated Organizations

The Sales Pitch (Theoretical Rhetoric)	The Observed Reality (Investigated Organizations)	Implication for HR Theory
<i>Transformational e-HRM:</i> AI is sold as a core partner capable of shaping company strategy and talent management.	<i>Operational e-HRM:</i> AI is utilized strictly to save time and automate basic, low-value administrative tasks.	<i>The AI-HRM Stagnation:</i> The anticipated shift to true "AI-HRM" has not yet occurred; companies remain stuck in the first stage of digitalization (Berber et al., 2018).
<i>Predictive Analytics:</i> Advanced tools are pitched to forecast future performance, evaluate talent, and predict turnover.	<i>Cultural Resistance:</i> There is strong hesitation to adopt decision-making algorithms due to GDPR fears and a deep preference for human contact.	<i>Protected Social Exchange:</i> The traditional social contract (Blau, 1964) is currently preserved by this resistance, as employees and managers actively reject automated evaluations.

Furthermore, Berber et al. (2018) provide a strong warning: if an organization purchases these tools but maintains an inflexible corporate mindset, it can lead to a "financial fiasco." The organizational culture must evolve alongside the technology. If the investigated firms eventually attempt to force expensive predictive AI tools into old and rigid management styles, while completely ignoring the workforce's strong preference for face-to-face interactions, they will risk this exact disaster.

4.2 Theoretical Discussion: The "Copilot" Model and Social Exchange

It is important to clarify that because current AI usage in the investigated HR departments is still very limited (mostly confined to text generation and basic sorting), the severe relational and ethical risks identified in the literature have not yet fully materialized in practice. However, as organizations inevitably transition toward more advanced predictive tools in the near future, the research strongly supports proactively adopting the "Copilot" model. This concept is rooted in the "Human Role" principle (Bujold et al., 2024), which dictates that human beings must always make the final call. AI should be utilized to support decision-making, not to replace human judgment entirely.

4.2.1 *Rescuing the Norm of Reciprocity*

Examining this through Social Exchange Theory, it is essential to remember that employment is fundamentally a social contract based on give and take. As Blau (1964) established, the employment relationship is not just an economic transaction where money is traded for time, it is a complex social relationship built on the fundamental norm of reciprocity. Employees share their data, work hard, and show loyalty, and in return, they expect fair treatment, career security, and respect.

If a company uses AI just to avoid talking to people or to secretly monitor their performance, it destroys the very foundation of Human Resources. It ruins the core belief that people are a company's most valuable asset. The arrival of AI actually creates a new triad in the workplace, where the employee interacts with both their human manager and the AI system (Gong et al., 2025). The Copilot model protects the social contract by keeping the human manager at the center of this triad, preventing the feelings of isolation and workforce precarity that arise when interpersonal communication ceases (Anshima et al., 2026).

4.2.2 *Protecting Organizational Justice*

This Copilot model also protects three very important types of fairness at work, which the literature defines as Organizational Justice (Bankins et al., 2022):

- **Procedural Justice:** This is the fairness of the rules, and it is kept alive through Explainability. This means the company has to be able to clearly detail how the AI works on the inside (Bujold et al., 2024). The way a decision is made should rarely be a mystery or a "black box" to the employee. If an algorithm simplifies a year of hard work into a single percentage without explanation, procedural justice collapses completely.

- **Interactional Justice:** This protects the human touch when giving sensitive feedback. It makes sure that employees are treated with respect and dignity during stressful moments like performance reviews. An algorithm lacks emotional intelligence, so receiving a bad grade from a machine feels much more degrading than discussing a bad grade with a mentor who understands personal context (Bankins et al., 2022).
- **Distributive Justice:** This is about the fairness of the final outcome. Instead of just ignoring sensitive personal details to pretend the AI is naturally fair, companies should actively use AI to check for bias (Bujold et al., 2024). This proactive approach helps make sure everyone gets a truly fair evaluation and compensation.

4.3 Practical Recommendations for Organizations in Belgium

The academic theories clearly outline what must be protected, but companies require a concrete plan for implementation. This study proposes a three-step strategy to assist the investigated organizations in preparing to integrate advanced AI responsibly and securely.

4.3.1 Organizational Level: Governance and Ethical Auditing

- **Prepare for Future AI Governance:** While current usage is limited to basic task automation, companies must prepare for the future by creating multidisciplinary committees. AI implementation cannot be left solely to the IT department. Bringing Data Protection Officers, HR leaders, and employee representatives into the conversation early helps navigate GDPR complexities, prevents illegal data access (Berber et al., 2018), and ensures future technologies respect local union rules and workplace culture.
- **Ask "Question 0" Before Buying:** Before investing in sophisticated software, an organization must critically assess its own technical maturity. As Berber et al. (2018) highlight, lacking the appropriate staff to operate these systems is a primary cause of project failure. "Question 0" simply asks: Does our current HR team actually have the technical knowledge and the time to manage this new tool responsibly? If the answer is no, the company must invest in its people before it invests in the software.

4.3.2 Individual Level: Algorithmic Literacy

- **Develop Deep Technical Understanding:** Managers require proper training to distinguish between AI that merely describes data, AI that predicts outcomes, and AI that attempts to

prescribe decisions. This training should go beyond basic operational instructions and focus on cultivating true "Algorithmic Literacy."

- **Maintain Healthy Skepticism:** Following the advice of Bujold et al. (2024), managers should be trained to remain highly skeptical of systems that attempt to make final choices, especially regarding performance reviews or hiring. Managers must understand that if an AI system hallucinates or provides a biased recommendation, the human manager retains full accountability for the consequences. These systems threaten managerial accountability if followed blindly.

4.3.3 Relational Level: Transparency and Appeal

- **The Right to a Human Explanation:** Companies must be legally and ethically able to clearly explain the math and logic behind any AI score or ranking given to an employee. If a company buys a "black box" algorithm from a vendor and cannot explain its mechanics to the staff, it simply should not be used for evaluating human beings.
- **The Formal Right to Appeal:** A machine should not have the final say. Organizations must establish a clear and official HR process where employees can challenge an AI's evaluation. If an employee feels the algorithm missed important context, they must have the right to sit down with a real human manager to review the data and override the machine's suggestion. This keeps the human in the loop, which is absolutely required to maintain trust and interactional justice (Bujold et al., 2024).

4.4 Limitations and Directions for Future Research

It must be acknowledged that this study possesses limitations. Because the focus was placed on qualitative interviews with thirteen professionals at a specific point in time, the research represents a snapshot of a rapidly evolving target. The field of Artificial Intelligence advances incredibly fast, and these findings are highly specific to the current corporate culture and labor laws in Belgium.

For future research, several necessary paths are suggested:

- **Longitudinal Studies:** Trust takes years to build and seconds to destroy. Long-term studies are required to observe the same organizations over several years. This would reveal how advanced AI integration truly affects the social contract and employee loyalty over time, rather than merely capturing initial anticipatory fears.

- **Cross-Sector Research:** Using quantitative data to compare different industries would be highly beneficial. While this research closely examined IT and consulting firms, comparing the adoption rates of traditional manufacturing or healthcare sectors against tech companies would provide a richer economic picture (Berber et al., 2018).
- **Cross-Country Analysis:** As Bujold et al. (2024) note, there is a lack of comparative international data. Belgium operates under strict privacy regulations, but analyzing how European frameworks compare to North American or Asian legislation would aid in understanding how legal environments influence the responsible rollout of AI.

4.5 Conclusion

The field research clearly demonstrates that AI in the investigated HR departments is currently restricted to the Operational phase. It serves merely as a tool to accelerate administrative work and summarize text, falling far short of the strategic partner advertised by vendors. The data reveals that the primary roadblocks preventing advancement are not strictly technological. Rather, they are tied to inflexible organizational mindsets, profound concerns regarding GDPR compliance, and a genuine apprehension that the workplace will lose its humanity and empathy. Ultimately, introducing AI into an organization is not a simple software update. It represents a significant shift in the social exchange between an employer and the workforce, creating a new dynamic that demands careful management.

The most urgent practical takeaway for these organizations is the necessity to completely reject the concept of total automation in HR. Instead, they must fully embrace the Copilot model. To operationalize this, HR teams, data privacy experts, and technology developers must break down departmental silos and collaborate. They must guarantee that the AI is explainable, that data is secure, and that human managers remain completely accountable for final decisions. Technological advancement is only sustainable if it remains explicitly Human-Centered. There is a fundamental responsibility to ensure this digital transformation supports workplace fairness and dignity, rather than eroding it for the sake of operational speed.

Conclusion

At the start of this research, the primary goal was to look past the marketing hype surrounding Artificial Intelligence in Human Resources. The objective was to uncover the actual reality on the ground in the investigated enterprises. The study ultimately reveals a deep friction between corporate promises and operational reality. Theoretical narratives often promise a “strategic judge”, referring to an advanced platform capable of decoding hidden human potential (Gong et al., 2025). However, field observations indicate that organizations are currently far from this reality. Instead of a strategic revolution, the technology currently functions merely as a “super administrative assistant” (Berber et al., 2018). While practices have moved beyond the simple digitization of records seen in early e-HRM, the leap to true AI-HRM, where systems actively and autonomously interpret human behavior, remains a corporate hope rather than a workplace reality (Gong et al., 2025). Investigated enterprises remain anchored in the operational stage, using these tools primarily to speed up basic tasks like drafting emails or sorting resumes (Radonjić et al., 2024).

This gap between expectation and reality highlights a critical theoretical issue known as the “objectivity paradox” (Rondeaux et al., 2026). In the pursuit of efficiency, organizations frequently confuse neutrality with objectivity. Neutrality is merely the absence of human emotion. True objectivity requires the accurate and complete capture of human effort. When a machine's neutrality is mistaken for perfect fairness, organizations risk falling into algorithmic reductionism (Bujold et al., 2024). This means that easily measurable metrics are rewarded, while the rich reality of an employee's daily work is completely ignored (Bankins et al., 2022). Furthermore, companies have a strong desire to eliminate human bias through predictive algorithms. Despite this corporate desire, there is currently no robust empirical evidence proving that predictive algorithms are naturally less biased than traditional human resource practices (Bujold et al., 2024).

This false sense of security is made much worse by the opaque nature of these systems. Without true explainability, transparency remains an illusion. Explainability requires that employees can fully understand the complex criteria used to calculate their performance scores. When this understanding is missing, procedural justice is completely undermined, generating deep workforce anxiety (Anshima et al., 2026). Grounding these findings in Social Exchange Theory exposes just how fragile the modern employment relationship truly is. The employment relationship is not a simple economic transaction. It is a complex social relationship built on

the fundamental norm of reciprocity (Blau, 1964). Introducing an algorithm into the traditional dynamic between an employee and a manager creates a new “relational triad” (Gong et al., 2025). If performance evaluations are outsourced to an opaque “black box”, the foundational norm of reciprocity is severely threatened, causing trust to collapse (Malik et al., 2023).

More specifically, this research highlights a significant risk to interactional justice. Mechanistic dehumanization occurs when employees are treated as mere data points to be optimized. They are no longer seen as individuals who require context, empathy, and agency (Bankins et al., 2022). This threat is distinctly felt across different organizational levels. For example, it sparks a generational divide where junior employees fear structural replacement, often viewing the algorithm as a direct competitor (Anshima et al., 2026). This is a structural shift that risks degrading a supportive social exchange into a cold and purely transactional dynamic. The evaluation process is the very heart of the employee experience. If it is mediated by a system completely devoid of empathy, the relational fabric of the organization is compromised. This could potentially lead to the total collapse of the psychological contract, resulting in job burnout and an increase in turnover intentions (Malik et al., 2023).

In accordance with Step 7 of the *Manuel de recherche en sciences sociales*, it is necessary to perform an analysis of the research process itself, acknowledging both its value and its limits (Van Campenhoudt et al., 2022). Relying on thirteen qualitative interviews prevents broad statistical generalizations. However, it provided a depth of meaning that large quantitative datasets often miss. The qualitative approach successfully captured the lived experiences, genuine fears, and conceptual confusions of employees, which addresses a notable gap in empirical research (Bankins et al., 2022). For instance, using exact transcriptions enabled the identification of profound employee confusion between mere transparency and genuine explainability (Bujold et al., 2024). Still, this study represents a temporal freezing of a rapidly evolving technological and legal landscape. The findings are inherently bound by the current state of data protection enforcement available at the time of the interviews. Overcoming these disciplinary barriers is essential, yet difficult, for conducting a truly global reflection on the social impact of technology (Bujold et al., 2024).

Despite these limitations, the practical implications for the investigated enterprises are immediate and highly actionable. To successfully navigate this digital transformation, organizations must set up clear guidelines today. Before implementing any algorithmic tool, organizational leaders must mandate “Question 0”. This is a strategic audit asking what the true

added value of the algorithm is versus its potential cost to the psychological contract (Berber et al., 2018).

Furthermore, companies must actively prioritize the copilot model over an autopilot system. Human managers must keep the final authority to ensure that empathy and context are not sacrificed for operational speed (Bujold et al., 2024). To make this work, there is an urgent need to develop algorithmic literacy across all levels of management. Practitioners must be trained to critically evaluate mathematical outputs against the principles of organizational justice. This helps prevent the blind acceptance of biased machine decisions (Anshima et al., 2026). Additionally, organizations must establish a formal right to appeal, ensuring employees can formally challenge an algorithmic evaluation in front of a human manager (Bankins et al., 2022).

Ultimately, as talent platforms evolve toward increasingly predictive capabilities, the corporate drive for operational efficiency must be balanced against ethical responsibilities. The transition to a digitally driven human resource landscape is not just a simple technological upgrade. It is a fundamental shift and a complete renegotiation of how human value is treated in the digital age (Anshima et al., 2026). The preservation of human dignity must remain the absolute top priority in the face of mechanistic dehumanization. Maintaining human oversight is not merely a technical safety net, but rather the essential protection of the heart of performance evaluation. While the tools of HRM become increasingly digital, the essence of management must remain fundamentally human. This approach is the only sustainable way to protect the social contract, sustain trust, and preserve justice within a modern organization (Malik et al., 2023).

References

Scientific Sources

- Ahmad, R., Nawaz, M. R., Ishaq, M. I., Khan, M. M., & Ashraf, H. A. (2023). Social exchange theory: Systematic review and future directions. *Frontiers in Psychology, 13*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1015921>
- Anshima, Bhardwaj, B., & Sharma, D. (2026). Paradoxes of implementing AI-augmented HRM in the workplace: A systematic literature review and future research agenda. *Management Review Quarterly*. <https://doi.org/10.1007/s11301-025-00581-x>
- Bankins, S., Formosa, P., Griep, Y., & Richards, D. (2022). AI Decision Making with Dignity? Contrasting Workers' Justice Perceptions of Human and AI Decision Making in a Human Resource Management Context. *Information Systems Frontiers, 24*(3), 857–875. <https://doi.org/10.1007/s10796-021-10223-8>
- Berber, N., Đorđević, B., & Milanović, S. (2018). Electronic Human Resource Management (e-HRM): A New Concept for Digital Age. *Strategic Management - International Journal of Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management, 23*(2). <https://www.smjournal.rs/index.php/home/article/view/28>
- Beugré, C. D., & Baron, R. A. (2001). Perceptions of Systemic Justice: The Effects of Distributive, Procedural, and Interactional Justice. *Journal of Applied Social Psychology, 31*(2), 324–339. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2001.tb00199.x>
- Blau, P. M. (1964). Justice in Social Exchange. *Sociological Inquiry, 34*(2), 193–206. <https://doi.org/10.1111/j.1475-682X.1964.tb00583.x>
- Bujold, A., Roberge-Maltais, I., Parent-Rochelleau, X., Boasen, J., Sénécal, S., & Léger, P.-M. (2024). Responsible artificial intelligence in human resources management: A review of the empirical literature. *AI and Ethics, 4*(4), 1185–1200. <https://doi.org/10.1007/s43681-023-00325-1>
- Chowdhury, S., Budhwar, P., & Wood, G. (2024). Generative Artificial Intelligence in Business: Towards a Strategic Human Resource Management Framework. *British Journal of Management, 35*(4), 1680–1691. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12824>

- Cook, K. S., Cheshire, C., Rice, E. R. W., & Nakagawa, S. (2013). Social Exchange Theory. In J. DeLamater & A. Ward (Eds), *Handbook of Social Psychology* (pp. 61–88). Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-94-007-6772-0_3
- Gong, Q., Fan, D., & Bartram, T. (2025). Integrating artificial intelligence and human resource management: A review and future research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 36(1), 103–141. <https://doi.org/10.1080/09585192.2024.2440065>
- Greenberg, J., & Colquitt, J. A. (Eds). (2013). *Handbook of Organizational Justice*. Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9780203774847>
- Madanchian, M., Taherdoost, H., & Mohamed, N. (2023). AI-Based Human Resource Management Tools and Techniques; A Systematic Literature Review. *Procedia Computer Science, 12th International Young Scientists Conference in Computational Science, YSC2023*, 229, 367–377. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.12.039>
- Malik, A., Budhwar, P., & Kazmi, B. A. (2023). Artificial intelligence (AI)-assisted HRM: Towards an extended strategic framework. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100940. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100940>
- Marquet, J., Van Campenhoudt, L., & Quivy, R. (2022). *Manuel de recherche en sciences sociales Ed. 6*. Armand Colin. <https://univ.scholarvox.com/book/88937816>
- Mashrafi, K. A. S. A. (2020). HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND THE ELECTRONIC HUMAN RESOURCE (E-HRM): A LITERATURE REVIEW. *International Journal of Management and Human Science (IJMHS)*, 4(2), 44–53.
- Radonjić, A., Duarte, H., & Pereira, N. (2024). Artificial intelligence and HRM: HR managers' perspective on decisiveness and challenges. *European Management Journal*, 42(1), 57–66. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.07.001>
- Yean, T. F., & Yusof, A. A. (2016). Organizational Justice: A Conceptual Discussion. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 3rd Global Conference on Business and Social Sciences (GCBSS-2016) on "Contemporary Issues in Management and Social Sciences Research"*, Kuala Lumpur, Malaysia, 219, 798–803. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.082>

Non-scientific Sources

365Talents. (2026). Développez vos talents. *365Talents*.
<https://365talents.com/fr/produit/developpez-vos-talents/>

Acerta. (2025). *Belgian companies in Europe's top 3 for AI use*. Acerta.
<https://www.acerta.be/en/inspiration/using-artificial-intelligence-in-the-workplace-belgian-companies-in-top-3-in-europe>

Acerta. (2025). *L'utilisation de l'intelligence artificielle au travail: Les entreprises belges dans le top 3 européen*. Acerta https://www.acerta.be/fr/dans-la-presse/lutilisation-de-lintelligence-artificielle-au-travail-les-entreprises-belges-dans-le-top-3-europeen?utm_source=substack&utm_medium=email

AssessFirst. (2026). *Suite d'évaluation des talents | Prédire la performance avec l'IA | AssessFirst*. <https://www.assessfirst.com/fr/solutions/predict-performance>

Duperrin, B. (2025, April 10). L'IA va-t-elle changer la manière dont on mesure et rémunère la performance ? *Bloc-Notes de Bertrand Duperrin*. <https://www.duperrin.com/2025/04/10/ia-remuneration-performance/>

Henriques, eva. (2025, September 12). Recrutement: L'IA détruit-elle vraiment l'expérience candidat ? *myRHline*. <https://myrhline.com/replay-webinar-rh/recrutement-ia-detruit-elle-vraiment-experience-candidat/>

L'Echo. (2026, April 15). *Un employeur sur quatre utilise l'IA pour 'screener' des candidats, mais les travailleurs n'en veulent pas*. L'Echo. <https://www.lecho.be/entreprises/rh/un-employeur-sur-quatre-utilise-l-ia-pour-screener-des-candidats-mais-les-travailleurs-n-en-veulent-pas/10656517.html>

PwC. (2025). *Global Workforce Hopes and Fears Survey 2025*. PwC.
<https://www.pwc.be/en/news-publications/2025/hopes-and-fears.html>

Rondeaux, G., Wuidar, S., Engels, L., Lisein, O., Zanoni, P., & Pirsoul, T. (2026). *Recrutement et sélection à l'ère de l'IA | Institut pour l'égalité des femmes et des hommes*. <https://igvm-iefh.belgium.be/fr/documentation/recrutement-et-selection-lere-de-lia>

Appendices

Appendix A: Interview Guide (English)

Introduction

Hello, and thank you for taking the time to speak with me. My name is Mary, and I am a Master 2 student at the Louvain School of Management (LSM). I am currently writing my master thesis on the impact of Artificial Intelligence in Human Resource Management, specifically focusing on the employee evaluation process.

While academic theory claims that AI is completely changing how companies evaluate and manage employees, my research takes an “evidence-based” approach. This means I want to look beyond the hype and understand the actual reality on the ground today. I am very interested in your personal, everyday experience.

To give you an idea of the structure, this interview will be divided into four phases. The first phase will focus on getting to know you better, understanding your daily role, and discussing the actual reality of AI usage in your company today. The second phase will explore the concepts of fairness and transparency regarding these tools. The third phase will discuss human dignity and how people feel treated by machines. Finally, the fourth phase will look at how AI might change trust and relationships at work.

Please know that this interview is strictly confidential. If you prefer, your name and your company's name will remain completely anonymous in my final work. There are no right or wrong answers. To make it easier for me to transcribe our discussion later, do you agree to let me record this interview? Do you have any other questions before we begin?

Phase 1: Context & Grounding the Reality

Objective: To break the ice, understand the company's baseline, and find out if AI is actually being used right now.

- Question 1A: To start, could you briefly introduce yourself and describe your current role in the company?
- Question 1B: Can you describe how performance or career growth is usually evaluated in the company today?

- Question 1C: Let's talk about Artificial Intelligence. Is AI actually used in your daily work environment right now for HR or employee management?
- Follow-up (If yes): What is their specific role, and when were they implemented? How do they work, who uses them, and do they have a direct impact on decision-making?
- Follow-up (If no/very little): Why do you think it is not used much yet? What are the main blockers today?
- Question 1D: Looking ahead, do managers or the HR department have specific projects or plans to implement AI tools for personnel management, and specifically for performance evaluations?
- Follow-up: If yes, in what forms and for what specific uses?

Phase 2: Organizational Justice (Fairness & Transparency)

Objective: To explore if people feel AI decisions are fair, objective, and easy to understand.

- Question 2A: Firstly, in your opinion, do you believe that major career decisions can actually be made by a machine in this company?
- Question 2B: Do you think the algorithm is more objective and neutral than a human manager?
- Question 2C: Do employees usually understand the rules and criteria that these AI platforms use to evaluate them?
- Question 2D: How is the AI's decision process explained to the people affected by it? Is it transparent enough?
- Question 2E: Now, looking at the bigger picture: whether it concerns current tools or future projects, are these ethical stakes, such as fairness and transparency, actively discussed by management? Or are these ethical issues mostly absent from the company's reflections?

Phase 3: Interactional Justice & Human Dignity

Objective: To talk about respect, empathy, and how people feel treated by machines.

- Question 3A: Imagine a machine strongly influences a big decision about an employee's career. How does that make the employee feel about their value and respect at work?
- Question 3B: Does using AI in HR remove human empathy from the workplace?

- Question 3C: How does a lack of human empathy impact the employees involved?

Phase 4: Trust and Relationships

Objective: To see how AI changes trust and motivation at work.

- Question 4A: Do you find that employees trust the machine's data more than their boss's intuition?
- Question 4B: Knowing that an algorithm is constantly mapping skills, does this make employees want to work harder for the company, or does it create stress and workforce precarity?
- Question 4C: Ultimately, how does the presence (or the prospect) of AI change the overall relationship between the employee and the company?

Closing

Thank you so much for your time and honesty. We have covered all my main questions. Is there anything else about the actual use or future of AI in your workplace that you would like to share before we finish?

Appendix B: Interview Guide (French)

Introduction

Bonjour, et merci de prendre le temps de me parler. Je m'appelle Mary et je suis étudiante en Master 2 à la Louvain School of Management (LSM). Je rédige actuellement mon mémoire sur l'impact de l'intelligence artificielle dans la gestion des ressources humaines, en me concentrant spécifiquement sur le processus d'évaluation des employés.

Bien que de nombreuses théories académiques affirment que l'IA modifie complètement la façon dont les entreprises évaluent et gèrent les employés, ma recherche adopte une approche fondée sur les preuves (evidence-based). Cela signifie que je veux regarder au-delà du discours ambiant et comprendre la réalité concrète sur le terrain aujourd'hui. Je suis très intéressée par votre expérience personnelle au quotidien.

Pour vous donner une idée de la structure, cet entretien sera divisé en quatre phases. La première phase nous permettra de mieux faire connaissance, de comprendre votre rôle au quotidien et d'aborder la réalité concrète de l'utilisation de l'IA dans votre entreprise aujourd'hui. La deuxième phase explorera les concepts d'équité et de transparence concernant ces outils. La troisième phase abordera la dignité humaine et la façon dont les personnes se sentent traitées par les machines. Enfin, la quatrième phase examinera comment l'IA pourrait modifier la confiance et les relations au travail.

Sachez que cet entretien est strictement confidentiel. Si vous le préférez, votre nom et le nom de votre entreprise resteront totalement anonymes dans mon travail final. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses. Afin de faciliter la retranscription de notre discussion par la suite, acceptez-vous que j'enregistre cet entretien ? Avez-vous d'autres questions avant que nous commencions ?

Phase 1 : Contexte et ancrage dans la réalité

Objectif : Briser la glace, comprendre la base de l'entreprise et découvrir si l'IA est réellement utilisée en ce moment.

- Question 1A : Pour commencer, pourriez-vous vous présenter brièvement et décrire votre rôle actuel au sein de l'entreprise ?

- Question 1B : Pouvez-vous décrire comment la performance ou l'évolution de carrière est généralement évaluée dans l'entreprise aujourd'hui ?
- Question 1C : Parlons de l'intelligence artificielle. L'IA est-elle réellement utilisée dans votre environnement de travail quotidien en ce moment pour les RH ou la gestion des employés ?
- Relance (Si oui) : Quel est leur rôle spécifique, et quand ont-ils été mis en œuvre ? Comment fonctionnent-ils, qui les utilise, et ont-ils un impact direct sur la prise de décision ?
- Relance (Si non/très peu) : Pourquoi pensez-vous qu'elle n'est pas encore beaucoup utilisée ? Quels sont les principaux obstacles aujourd'hui ?
- Question 1D : En regardant vers l'avenir, les managers ou le département RH ont-ils des projets ou des plans spécifiques pour mettre en œuvre des outils d'IA pour la gestion du personnel, et plus particulièrement pour les évaluations de performance ?
- Relance : Si oui, sous quelles formes et pour quelles utilisations spécifiques ?

Phase 2 : Justice organisationnelle (Équité et transparence)

Objectif : Explorer si les personnes estiment que les décisions de l'IA sont équitables, objectives et faciles à comprendre.

- Question 2A : Tout d'abord, selon vous, pensez-vous que les grandes décisions de carrière peuvent réellement être prises par une machine dans cette entreprise ?
- Question 2B : Pensez-vous que l'algorithme est plus objectif et neutre qu'un manager humain ?
- Question 2C : Les employés comprennent-ils généralement les règles et les critères que ces plateformes d'IA utilisent pour les évaluer ?
- Question 2D : Comment le processus de décision de l'IA est-il expliqué aux personnes concernées ? Est-il suffisamment transparent ?
- Question 2E : Maintenant, si l'on regarde la situation dans son ensemble, qu'il s'agisse des outils actuels ou des projets futurs, ces enjeux éthiques, tels que l'équité et la transparence, sont-ils activement discutés par la direction ? Ou ces questions éthiques sont-elles pour la plupart absentes des réflexions de l'entreprise ?

Phase 3 : Justice interactionnelle et dignité humaine

Objectif : Parler de respect, d'empathie et de la façon dont les gens se sentent traités par les machines.

- Question 3A : Imaginez qu'une machine influence fortement une décision importante concernant la carrière d'un employé. Comment cela affecte-t-il le sentiment de l'employé quant à sa valeur et au respect qu'on lui porte au travail ?
- Question 3B : L'utilisation de l'IA dans les RH supprime-t-elle l'empathie humaine du lieu de travail ?
- Question 3C : Quel est l'impact d'un manque d'empathie humaine sur les employés concernés ?

Phase 4 : Confiance et relations

Objectif : Voir comment l'IA modifie la confiance et la motivation au travail.

- Question 4A : Constatez-vous que les employés font davantage confiance aux données de la machine qu'à l'intuition de leur responsable ?
- Question 4B : Sachant qu'un algorithme cartographie constamment les compétences, cela donne-t-il aux employés l'envie de travailler plus dur pour l'entreprise, ou cela crée-t-il du stress et de la précarité pour le personnel ?
- Question 4C : En fin de compte, comment la présence (ou la perspective) de l'IA modifie-t-elle la relation globale entre l'employé et l'entreprise ?

Clôture

Je vous remercie infiniment pour votre temps et votre honnêteté. Nous avons couvert toutes mes questions principales. Y a-t-il autre chose concernant l'utilisation actuelle ou future de l'IA dans votre lieu de travail que vous aimeriez partager avant que nous terminions.

Appendix C: Interview Transcripts

English: "Note to the reader: The interviews have been transcribed faithfully. However, in order to respect the confidentiality commitments made to the participants, certain sensitive data, proper names, or strategic passages have been redacted and replaced with indications in brackets."

French: « Note au lecteur : Les entretiens ont été retranscrits fidèlement. Toutefois, afin de respecter les engagements de confidentialité pris envers les participants, certaines données sensibles, noms propres ou passages stratégiques ont été masqués et remplacés par des indications entre crochets. »

Appendix C.1: Interview Sibylle Flémal (Head of Talent Recruitment, NSI)

Introduction

Voir Annexe B

Phase 1 : Contexte et ancrage dans la réalité

Question 1A : Pour commencer, pourrais-tu te présenter brièvement et décrire ton rôle actuel au sein de l'entreprise ?

Je suis responsable de l'équipe de recrutement interne depuis un an et demi. Au préalable, j'étais recruteuse pour des profils pénuriques IT et responsable RH pour une équipe spécifique chez NSI. En tant que responsable de l'équipe de recrutement interne, mon objectif c'est de pouvoir recenser tous les besoins de toutes les business units chez NSI, toutes équipes confondues et tout profil confondu, tant que les profils travaillant sur des projets internes. En plus de cela, j'assure la gestion d'équipe et des priorités, et je donne un coup de main au recrutement quand c'est nécessaire.

Question 1B : Peux-tu décrire comment le processus d'évaluation des performances fonctionne au sein de l'entreprise aujourd'hui ?

Il se fait une fois par an, mais il y a également des feedbacks continus qui peuvent être encodés dans l'outil d'évaluation. Il se fait une fois par an avec un 360 demandé à la personne qui va être interviewée qui doit faire une auto-évaluation. C'est préparé au préalable par les deux parties, par l'évaluateur et par l'évalué. Ensuite, il y a un rendez-vous en face qui est prévu après la préparation où là vraiment il y a une comparaison des résultats de part et d'autre qui doit

déboucher sur des discussions et soulever les points de discordance et ou de raccord, le point sur les objectifs. Et puis par la suite, une projection sur l'année à venir et après cette évaluation, c'est le même moment où on a des demandes d'augmentation salariale ou des accords de prime. C'est ce qui suit l'évaluation et ça doit être documenté par l'évaluation.

Question 1C : Parlons de l'intelligence artificielle. L'IA est-elle réellement utilisée dans ton environnement de travail quotidien en ce moment pour les RH ou la gestion des employés ?

Nous on a Copilot qui est l'IA qui a été choisie par la société et pour laquelle il y a eu une formation chez certaines personnes qui ont l'accès. Il y a aussi ChatGPT qui est utilisé de façon régulière. Selon quand même des règles d'utilisation qui sont assez logiques. Pas pour des données qui ne seraient pas en libre accès dans ChatGPT. Grosso modo. Oui pour moi c'est utilisé de façon quotidienne, je pense.

Relance : Est-ce que tu sais si ça a un impact direct sur la prise de décision ?

Oui je pense. Je pense que c'est pour ça qu'il y a des formations d'ailleurs avec Copilot et ce genre de choses. Le problème de l'IA, c'est que si elle n'est pas bien utilisée, elle peut ne pas être objective et mal référencée. Et même en étant référencée et objective, elle n'a quand même qu'une perspective des choses. Et aurait tendance à amener des conclusions puisqu'elle veut trouver des solutions contrairement à un cerveau humain qui, quand il n'a pas d'informations, va aller la trouver là où il peut, c'est-à-dire avec les gens, ou va la chercher en référencement. Parfois elle va s'alimenter d'elle-même et puis parfois elle va aller sur des forums humains, mais quoi qu'il en soit ça ne va pas toujours à la bonne source. En tout cas en gestion des ressources humaines, et je pense que clairement ça peut tout à fait créer des biais. Après je pense que, en tout cas dans notre service par exemple, on ne demandera pas à l'IA de choisir pour nous quelle est la personne qui va être choisie, tu vois. Mais je pense que ça a un impact, mais ce n'est pas direct non plus. Au final c'est quand même l'humain qui décide.

Question 1D : En regardant vers l'avenir, les managers ou le département RH ont-ils des projets ou des plans spécifiques pour mettre en œuvre des outils d'IA pour la gestion du personnel, et plus particulièrement pour les évaluations de performance ?

Je pense oui. Pour ça, je reste quand même une des premières personnes à être formée ou en tout cas à me renseigner sur ce genre de choses, notamment en termes de process. Maintenant je pense que globalement l'IA est pour l'instant utilisée comme un assistant admin plutôt que

comme un générateur d'idées. On ne l'utilise pas trop quand on procrastine, c'est plutôt remise en page de mail, vérif qu'il n'y a pas de faute d'orthographe, ce genre de choses. Nous aider à faire des recherches basiques, enfin des trucs assez classico-classiques. Pour moi, elle soutient beaucoup des tâches admin et parfois des tâches admin plus complexes, mais je ne pense pas qu'elle remplacera un humain chez NSI.

Phase 2 : Justice organisationnelle (Équité et transparence)

Question 2A : Tout d'abord, penses-tu que les grandes décisions de carrière peuvent réellement être prises par une machine dans cette entreprise ?

Alors techniquement elle peut, mais est-ce qu'elle doit, moi je dirais que non. On pourrait penser qu'une IA pourrait être plus objective et plus stratégique, mais pour être tout à fait transparente dans ma conception et mon expérience avec l'IA, je l'utilisais beaucoup au début. Et maintenant j'utilise beaucoup moins parce que malheureusement Internet a été pollué par pas mal de fausses informations et je la trouve moins efficace qu'au préalable. Souvent à côté, sauf quand ton prompt est vraiment parfait. Mais du coup à moins qu'on puisse avoir un prompt parfaitement rédigé pour éviter les biais cognitifs et les décisions prises avec des biais émotionnels. Pour moi c'est impossible dans le sens où un humain va faire des erreurs, mais ça va rester des erreurs humaines. Je pense que l'IA pourrait passer à côté si le prompt n'est pas bien fait. Par exemple d'une information capitale que l'humain soit pourrait prévoir, soit pourrait avoir un certain feeling comme il y a des grands dirigeants qui peuvent l'avoir. Mais du coup pour moi non en fait. Si techniquement ça va arriver et ça peut arriver, je pense que des gens vont faire l'erreur, mais je pense qu'on ne devrait pas le faire.

Question 2B : Penses-tu que l'algorithme est plus objectif et neutre qu'un manager humain ?

Pour moi l'IA ou un algorithme pourrait être plus neutre qu'un humain, mais s'il y a un bon prompt derrière.

Question 2C : Les employés comprennent-ils généralement les règles et les critères que ces plateformes d'IA utilisent pour les évaluer ?

Parce que je pense que déjà il y a un choc générationnel très clair. Je pense que les plus de 45 ans vont utiliser l'IA un peu comme une baguette magique pour faire des trucs dont ils n'ont pas envie sans forcément faire attention à ce qu'ils vont mettre dedans. Soit ils ne vont pas du tout

l'utiliser, soit pour moi ils vont en abuser complet. Ça je le vois à titre personnel aussi quand tu vois des gens de 50 berges qui s'amuse à faire des fausses musiques avec l'IA parce qu'ils trouvent ça drôle, sans penser aux conséquences climatiques, je trouve que c'est dramatique. Je crois vraiment qu'il y a aucune conscience sur l'utilisation de l'IA par la génération. Et à l'inverse, je trouve ça assez aberrant qu'il y ait des très jeunes qui ne savent plus faire leurs devoirs ou leurs travaux sans l'IA. Je pense qu'il y a une utilisation pas du tout gérée parce que c'est en libre-service et je crois qu'il y a beaucoup de la génération qui ne capte pas que si c'est gratuit c'est que c'est toi le produit. Je pense qu'il y a encore très peu de maturité et malheureusement l'algorithme, les réseaux sociaux font que les gens perdent leur esprit critique. Et que plus tu utilises l'IA, plus t'es obligé d'utiliser l'IA. Enfin bref c'est une mauvaise drogue en accès libre, oui je pense que clairement il y a un problème d'utilisation. Et je suis certaine que chez NSI il y a des problématiques à ce niveau-là. J'ai l'impression qu'on ne challenge pas beaucoup l'IA, que beaucoup de gens la prennent comme un outil de fainéantise pour faire exactement ce qu'ils faisaient avant en ne pensant pas que ça va avoir des conséquences sur leur travail. Et je pense que NSI a essayé de limiter ça en donnant une intelligence artificielle dédiée, en en utilisant une qui est sécurisée en termes d'infos, qui est en libre-service en version upgradée quand tu demandes ton accès pour favoriser que les gens n'aillent pas mettre sur plein de plates-formes ouvertes des infos confidentielles, et en proposant systématiquement quand on donne un accès une formation pour que les gens captent l'importance des choses. Mais malheureusement à cause du coût, on a arrêté et tout le monde n'y a pas eu l'accès, c'est seulement certaines personnes. Et pour moi il est évident que les autres personnes pour autant ne vont pas dire je ne vais pas utiliser l'IA alors qu'il suffit d'ouvrir Google ou ChatGPT pour pouvoir en bénéficier, et je pense qu'il y a des limites.

Question 2D : Comment le processus de décision de l'IA est-il expliqué aux personnes concernées ? Est-il suffisamment transparent ?

Oui mais pas encore assez. Oui c'est fait pour ce qui est fait, mais ce n'est pas encore généralisé. On est encore en transition.

Question 2E : Maintenant, si l'on regarde la situation dans son ensemble, qu'il s'agisse des outils actuels ou des projets futurs, ces enjeux éthiques, tels que l'équité et la transparence, sont-ils activement discutés par la direction ? Ou ces questions éthiques sont-elles pour la plupart absentes des réflexions de l'entreprise ?

Oui ça je pense que oui, je pense qu'ils sont conscients des enjeux en effet.

Relance : Et tu saurais justement en dire un petit peu plus ?

Par exemple, moi j'ai eu une discussion avec ma manager concernant le recrutement et elle m'a demandé exactement comment on utilisait l'IA. Je n'ai pas eu de règles et une politique mais je crois qu'elle sait que c'est à moi de gérer l'équipe à ce niveau-là et que j'ai eu des discussions avec eux par rapport à ça. Mais oui il y avait un réel tracassé par rapport à la fuite de données, par rapport à jusqu'où on allait avec l'IA et ce genre de choses. Oui je pense vraiment qu'ils sont tracassés et qu'ils sont conscients. Heureusement, on est dans un secteur qui est assez vite touché, oui à ce niveau-là. Je crois que c'est le cas.

Phase 3 : Justice interactionnelle et dignité humaine

Question 3A : Imagine qu'une machine influence fortement une décision importante concernant la carrière d'un employé. Comment cela affecte-t-il le sentiment de l'employé quant à sa valeur et au respect qu'on lui porte au travail ?

Alors est-ce que tu sais aller plus loin quand tu dis une machine ça veut dire quoi ?

Relance : Par exemple, j'ai vu dans la théorie qu'il y a de plus en plus d'entreprises qui utilisent l'IA pour par exemple les objectifs. Tu dois avoir ces 10 objectifs là pour avoir un bonus cette année. Et en fait c'est l'IA qui va dire OK t'as eu tes 10 objectifs, tu peux avoir ton bonus. Par contre si t'as fait que cinq objectifs sur 10 dans ce cas-là t'as pas de bonus cette année et c'est juste la machine en fait qui décide si c'est oui ou si c'est non.

En fait en soi ça ne me gêne pas trop qu'il y ait une machine parce que les résultats sont les résultats, que ce soit interprété par une machine ou un humain ce n'est pas très grave. Maintenant qu'il n'y ait pas du tout d'entretien d'évaluation, je trouverais ça un peu dommage, notamment. Dans certains métiers, tu ne demandes pas de soft skills. Par exemple, en production, tu dois arriver à faire tel pourcentage de production avec tel pourcentage de moins. Oui, je pourrais entendre. Maintenant pour moi une évaluation reste importante parce qu'il n'y a pas que les résultats, il y a aussi les soft skills qui sont importantes. Et le potentiel des personnes. Je crois que le fait qu'il y ait une machine ça ne me dérange pas, mais qu'il n'y ait pas du tout d'entretien et d'évaluation, ça me gêne plus. Il faudrait un mix des deux en fait. Si ça existe ça je ne crie pas à la révolution du tout, je pense que parfois ça pourrait aider à objectiver. Mais il faudrait

avoir une structure humaine, je pense que laisser plus de temps aux personnes pour qu'on puisse vraiment discuter avec les gens, je vois qu'il y a un vrai intérêt. Si en fait je ne dois pas me plonger dans mes stats dans ma préparation, mais que je peux me concentrer sur plein d'autres choses, peut-être que je sais passer une demi-heure de plus avec la personne, qualitative. Ça ne me gêne pas. Ça me gêne qu'à partir du moment où c'est la machine qui prend les décisions toute seule, je pense que là on perd notre plus-value.

Question 3B : L'utilisation de l'IA dans les RH supprime-t-elle l'empathie humaine du lieu de travail ?

Dans ton lieu de travail en fait ça supprime tout. J'irais même plus loin que ça, je pense que ça enlève une partie stratégique et de confiance par rapport à l'évolution d'une société. Je pense que, au-delà du fait que j'aime bien l'idée d'être un humain et pas un numéro, je ne suis pas stupide, personne n'est irremplaçable et on dit toujours que le cimetière est plein de gens qui se pensaient irremplaçables au boulot. Je ne suis plus du tout dans cette optique de me dire que j'ai très envie d'être reconnue pour mes qualités humaines, mais au-delà de ça, je pense qu'il y a une perte de connaissance et de stratégie assez flagrante qui fera que si tout le monde fonctionne comme ça, il ne va plus y avoir de compétitivité sur le marché et que ça va casser la créativité et l'innovation. Au-delà de la gestion humaine, si t'enlèves ça, pour moi, les gens n'ont plus aucune raison de se dépasser, ni de se justifier, ni de proposer des nouveautés. Et c'est la mort de la compétition et on est parti dans un système de conformisme aberrant qui risque d'arriver avec un salaire universel et ce genre de choses. Pour moi ça ne peut pas arriver dans un monde qui se veut en constante amélioration.

Question 3C : Quel est l'impact d'un manque d'empathie humaine sur les employés concernés ?

Il y aurait peut-être une augmentation de productivité pour les personnes qui seront systématiquement en-dessous de leurs objectifs. Parce qu'à ce moment-là, il n'y a plus moyen de se justifier et il va falloir être à niveau à un moment si on ne veut pas perdre sa place. Par contre je pense que clairement les personnes qui sont surinvesties au travail vont arrêter parce qu'à partir du moment où tu ne le fais plus pour un humain, tu ne le fais plus. Tu le fais juste pour tes objectifs et les résultats quoi en fait.

Phase 4 : Confiance et relations

Question 4A : Constates-tu que les employés font davantage confiance aux données de la machine qu'à l'intuition de leur responsable ?

Je n'ai jamais constaté. Non, quand je fais mes évaluations, je n'ai pas eu assez de recul pour pouvoir l'attester. Maintenant je peux donner un ressenti et j'ai l'impression que parfois ChatGPT va te dire un truc et t'as mal fait ton prompt et tu vas copier-coller, et que tu vas discuter avec quelqu'un et tu vas plus vite remettre en question ce qu'il va te dire, ça oui. Mais ça c'est plutôt une perspective humaine, même globalement quoi.

Question 4B : Sachant qu'un algorithme cartographie constamment les compétences, cela donne-t-il aux employés l'envie de travailler plus dur pour l'entreprise, ou cela crée-t-il du stress et de la précarité pour le personnel ?

Ça dépend des gens. Certains vont être plus stressés et certains vont être plus compétitifs.

Question 4C : En fin de compte, comment la présence (ou la perspective) de l'IA modifie-t-elle la relation globale entre l'employé et l'entreprise ?

Probablement oui, parce que le changement est toujours une source de stress, mais pour moi c'est acté parce qu'elle existe déjà. Ceux qui pensent que les évaluateurs ne vont pas mettre dans ChatGPT ou dans Copilot leur texte en demandant de le challenger sont un peu stupides, je pense que c'est déjà le cas. C'est que ce n'est pas officiel, mais pour moi une officialisation avec une structure et des règles est beaucoup plus rassurante que des non-dits. Après voilà c'est comme tout changement, tout le monde est réfractaire au changement et la première année ça va grincer.

Clôture

Je te remercie infiniment pour ton temps et ton honnêteté. Nous avons couvert toutes mes questions principales. Y a-t-il autre chose concernant l'utilisation actuelle ou future de l'IA dans ton lieu de travail que tu aimerais partager avant que nous terminions ?

Moi je pense que toutes les entreprises maintenant, qu'elles utilisent ou non une IA de façon officielle, devraient sensibiliser les personnes à leur utilisation globalement et à l'impact de l'utilisation en termes éthiques, mais aussi en termes écologiques. En termes d'objectivité, je pense que les gens ne se rendent pas compte que quand ils utilisent l'IA, ils se font du mal à eux-mêmes aussi, vraiment. Je crois que les gens ne savent pas l'utiliser parce qu'ils ne sont pas

éduqués à ça et c'est vraiment un fléau. Moi je n'en peux plus de voir des offres d'emploi avec les trucs en gras, avec les trois premières phrases que l'IA met systématiquement dans toutes tes offres et que tu repères à trois kilomètres. Et je suis dépitée pour les gens qui font tous leurs travaux en utilisant l'IA toutes les cinq minutes parce que ce n'est plus possible de se forcer à relire un texte. Moi pour ça je suis un peu de la vieille école. Je trouve qu'il faudrait au moins leur expliquer que si tu fais ce choix-là, tu fais le choix de ne pas t'instruire, tu fais le choix d'aller contre toi à un moment.

Appendix C.2: Interview Aymeline Brabant (Talent Recruiter, NSI)

Introduction

Voir Annexe B

Phase 1 : Contexte et ancrage dans la réalité

Question 1A : Pour commencer, pourrais-tu te présenter brièvement et décrire ton rôle actuel au sein de l'entreprise ?

J'ai été diplômée d'un Master en gestion des ressources humaines à l'UCL. Après mon Master, j'ai directement été embauchée chez NSI en tant que Talent Recruiter. Cela fait un peu plus de quatre ans que je travaille chez NSI. Mon rôle va du sourcing jusqu'à la signature du contrat, je prends vraiment en main toute la partie recrutement. Une fois que la personne est engagée, ce sont les Talent Developers qui reprennent le relais. Je m'occupe aussi de tout ce qui est campus recrutement, les relations écoles et les partenariats avec les écoles, et aussi de tout ce qui est accueil et recrutement des stagiaires

Question 1B : Peux-tu décrire comment le processus d'évaluation des performances fonctionne au sein de l'entreprise aujourd'hui ?

Nous avons mis en place il y a quelques années l'outil Q7, qui est un outil d'évaluation où l'on a sept grandes questions, c'est pour cela que ça s'appelle Q7. C'est un outil d'évaluation à 360° puisque les collaborateurs ont des questions auxquelles ils doivent répondre, les managers ont certaines questions auxquelles ils doivent répondre et les Talent Developers ont eux aussi des questions à compléter dans l'outil. Ensuite, l'outil va mixer toutes les informations et toutes les données, ce qui permet de centrer la discussion lors de l'évaluation annuelle. Nous avons un plan d'évaluation qui se fait entre avril et juin. Au mois de mars, on doit compléter notre

évaluation sur Q7. Au mois d'avril, on a l'évaluation en face-to-face avec le N+1 et le Talent Developer. Et puis après, en mai-juin, il y a des comités rewards où les managers discutent avec les Business Managers de qui va avoir des augmentations, des primes, etc.

Question 1C : Parlons de l'intelligence artificielle. L'IA est-elle réellement utilisée dans ton environnement de travail quotidien en ce moment pour les RH ou la gestion des employés ?

Oui, quand même. Je pense que c'est utilisé dans tous les départements. Nous avons d'ailleurs l'équipe M365 qui organise des formations sur Copilot. Comme nous sommes partenaires de Microsoft, nous avons accès à Copilot, mais il n'y a que ceux qui suivent la formation qui peuvent avoir la licence complète. Sinon, nous avons accès à la version gratuite. Dans l'entreprise, c'est principalement Copilot qui est utilisé, ainsi que Claude. C'est une autre IA, fortement utilisée pour tout ce qui est IT. Je sais qu'en Cloud ils l'utilisent, et dans la partie Dev, ils ont aussi quelques licences. On voit qu'il y a de plus en plus d'équipes qui ont accès à des licences IA pour leur travail.

Relance : Et plus dans la partie RH, sais-tu ce qui est utilisé concrètement ?

Je ne sais pas comment mes collègues l'utilisent, mais en tout cas j'utilise Copilot puisqu'il a accès à toutes mes informations de travail. Je l'utilise principalement pour rendre mes mails plus attractifs, pour rendre le message d'accroche auprès des candidats plus attractif et plus personnalisé. Ça peut aussi aider quand on fait des recherches de candidats sur LinkedIn pour nous aider à trouver des mots-clés pertinents par rapport aux offres d'emploi. Je sais que des collègues utilisent aussi l'IA pour rédiger les offres d'emploi. Ils amènent une base, mais l'IA va rendre cela plus humain et plus attractif.

Relance : Sais-tu à partir de quand vous avez commencé à utiliser davantage l'IA ?

Je pense que cela fait un an que je l'utilise vraiment de manière plus quotidienne.

Question 1D : En regardant vers l'avenir, les managers ou le département RH ont-ils des projets ou des plans spécifiques pour mettre en œuvre des outils d'IA pour la gestion du personnel, et plus particulièrement pour les évaluations de performance ?

Je pense que oui. Chez NSI, faute de budget, nous n'avons pas d'outils IA très poussés, mais je pense qu'à l'avenir on sera un peu plus comme les Big Four avec du pré-screening fait par l'IA. Il y a certaines boîtes où il y a déjà possibilité de faire des interviews avec une IA. Les avantages

sont que les gens peuvent le faire après leurs heures de travail. Quand les enfants sont couchés, tu peux faire ton interview plus tranquillement, plutôt que pendant les heures de bureau où les candidats sont parfois coincés entre deux réunions. Je pense qu'à l'avenir, toute la première partie du processus de recrutement sera totalement automatisée avec une IA et nous interviendrons une fois que le candidat sera qualifié et sélectionné par l'IA, on reprendra la main. Mais, pour l'instant, chez NSI, il n'y a pas de projet défini à ma connaissance.

Phase 2 : Justice organisationnelle (Équité et transparence)

Question 2A : Tout d'abord, penses-tu que les grandes décisions de carrière peuvent réellement être prises par une machine dans cette entreprise ?

Je pense que l'IA peut nous permettre d'éviter d'avoir certains biais, parce que les Team Leaders restent humains après tout. Il y a peut-être quelqu'un de très compétent dans leur équipe, mais avec qui le feeling passe moins, et ils vont peut-être préférer faire monter certaines personnes parce qu'ils ont un bon feeling, alors que techniquement ils sont peut-être moins bons que d'autres, simplement parce que c'est leur copain. Je pense que l'IA nous permettra d'éviter le copinage dans les sociétés parce qu'elle n'a pas de biais.

Question 2B : Penses-tu que l'algorithme est plus objectif et neutre qu'un manager humain ?

Elle est plus neutre qu'un humain. Après, je pense qu'il ne faut pas qu'elle soit la seule à décider. Il faut l'utiliser comme un copilote, comme un assistant qui peut nous aiguiller, mais on ne doit pas se baser uniquement sur l'IA. Il faut quand même encore utiliser notre propre jugement.

Question 2C : Les employés comprennent-ils généralement les règles et les critères que ces plateformes d'IA utilisent pour les évaluer ?

Je ne suis pas certaine. Je trouve que c'est hyper important à l'heure actuelle de former les collaborateurs à l'utilisation de l'IA. Il n'y a que quelques équipes qui ont été formées, pas tout le monde. Je pense qu'il y a certaines données qui sont divulguées alors qu'elles ne devraient pas l'être sur une intelligence artificielle. À l'avenir, nous allons avoir des formations sur l'éthique au niveau de l'IA. Nous avons déjà quelques personnes qui ont participé à des séminaires et l'idée c'est que ces personnes puissent organiser des workshops en interne sur cette thématique. Il va vraiment falloir former nos collaborateurs sur ce qu'on peut faire et ce qu'on ne peut pas faire avec l'IA, ce qu'on peut donner comme informations ou pas. Pour

l'instant, je pense que chacun fait un peu à sa manière. Tout le monde y a accès, mais personne ne sait vraiment comment s'en servir. Il y a des licences d'entreprise qui sont payées par NSI, mais nous avons par exemple des freelances chez nous, et ils ont des licences qu'ils paient eux-mêmes. Qu'est-ce qu'ils mettent sur ces IA ? C'est cela qui m'inquiète le plus. Nous avons quand même accès à des données confidentielles et on ne sait pas trop ce que l'IA fait avec ces données.

Question 2D : Comment le processus de décision de l'IA est-il expliqué aux personnes concernées ? Est-il suffisamment transparent ?

Pour l'instant, ce n'est pas suffisamment transparent. Comme je le disais, tout le monde y a accès mais personne ne sait vraiment comment s'en servir, ni ce que l'IA fait de nos données confidentielles. C'est pour ça que l'idée d'organiser des workshops en interne sur l'éthique va être indispensable pour clarifier les choses et former nos collaborateurs.

Question 2E : Maintenant, si l'on regarde la situation dans son ensemble, qu'il s'agisse des outils actuels ou des projets futurs, ces enjeux éthiques, tels que l'équité et la transparence, sont-ils activement discutés par la direction ? Ou ces questions éthiques sont-elles pour la plupart absentes des réflexions de l'entreprise ?

Je ne saurais pas dire, mais je sais qu'il y a un des managers dans la partie Business Applications qui a suivi des séminaires sur l'éthique dans l'IA. J'imagine que c'est quand même sur la table des discussions.

Phase 3 : Justice interactionnelle et dignité humaine

Question 3A : Imagine qu'une machine influence fortement une décision importante concernant la carrière d'un employé. Comment cela affecte-t-il le sentiment de l'employé quant à sa valeur et au respect qu'on lui porte au travail ?

Je redirais la même chose que tout à l'heure, je pense que ça peut être un bon outil pour amener de la neutralité et se baser sur des données, sur des faits. Mais je pense qu'on a quand même besoin d'avoir l'avis et le jugement de personnes plus expérimentées, des Talent Developers, des managers et des Team Leaders. Je n'aimerais pas qu'une machine décide de toute ma carrière pour moi, mais je pense que ça peut aiguiller les décisions.

Relance : Penses-tu que c'est un sentiment partagé, ou y a-t-il des personnes que cela ne dérangerait pas du tout ?

Je pense qu'il y a des personnes que ça ne dérangerait pas du tout. Même nous, pour nos évaluations, on se base sur ce qui est noté dans l'outil Q7. Déjà maintenant, on se base sur des faits, des chiffres, sur la productivité des collaborateurs. Dire que c'est la machine qui analyse ces données ou que c'est un humain, je pense que certaines personnes se diraient que la machine n'aura pas de biais, elle ne va pas essayer de faire monter ses copains. Elle se basera vraiment uniquement sur des faits. Je pense qu'à certaines personnes, ça ne dérangerait certainement pas.

Question 3B : L'utilisation de l'IA dans les RH supprime-t-elle l'empathie humaine du lieu de travail ?

Dans la gestion des ressources humaines, il y a quand même "humain" dedans. Je pense qu'il faut qu'il y ait des humains qui restent dans le process. Pour moi, l'IA reste vraiment un outil avec lequel il faut apprendre à travailler. Je ne pense pas que nos métiers soient amenés à disparaître et qu'on va être totalement remplacés par une IA. L'IA va surtout nous aider à prendre des décisions sur base des données qu'on lui aura présentées. Elle va nous permettre d'automatiser certaines tâches redondantes, et nous pourrons mettre notre valeur ajoutée, notre plus-value, là où ça a du sens, et nous décharger des tâches répétitives. Il y aura toujours de l'humain derrière. Tant les candidats que les collaborateurs ont envie d'être suivis par un humain. C'est pour cela que dans le processus de recrutement, au plus vite il y a un humain dans le processus, au mieux ça va se passer.

Question 3C : Quel est l'impact d'un manque d'empathie humaine sur les employés concernés ?

Je pense qu'ils iraient voir ailleurs. On voit que les gens, quand ils quittent leur employeur, ce n'est généralement pas pour le salaire, mais c'est plus à cause d'un management toxique ou parce qu'ils ne se sentent pas bien sur leur lieu de travail. Le fait de se sentir bien, de créer des relations avec les autres, d'avoir un bon suivi par le N+1 ou les Talent Developers, c'est hyper important. C'est ce que les gens recherchent. Si on veut un bon taux de rétention, il faut garder ce côté humain, continuer à avoir des one-to-one et être à l'écoute des collaborateurs. C'est hyper important.

Phase 4 : Confiance et relations

Question 4A : Constates-tu que les employés font davantage confiance aux données de la machine qu'à l'intuition de leur responsable ?

Je pense que pour l'instant, ils font plus confiance à l'humain, parce que l'IA fait encore des erreurs. Nous sommes encore au début, même si c'est déjà bien poussé comme outil, on voit que l'IA fait encore des erreurs. Peut-être qu'à l'avenir on aura plus confiance en l'IA, car l'erreur est humaine aussi. Mais pour le moment, on fait plus confiance au N+1 parce qu'on se dit que s'ils sont arrivés à ce poste-là, c'est pour des raisons et que c'est leur job. Pour le moment, on fait plus confiance à l'humain en tout cas.

Question 4B : Sachant qu'un algorithme cartographie constamment les compétences, cela donne-t-il aux employés l'envie de travailler plus dur pour l'entreprise, ou cela crée-t-il du stress et de la précarité pour le personnel ?

Je pense que justement, ça nous mettra des objectifs clairs. Si l'IA cartographie les compétences, on va pouvoir voir, par exemple, si je suis recruteuse medior, pour passer recruteuse senior, quelles sont les compétences attendues dans la cartographie. Je saurai sur quoi je dois travailler sur moi-même pour pouvoir passer d'un stade à l'autre. Je pense que l'humain aime bien ça, passer d'une étape à l'autre, continuer à évoluer. Moi je le vois plutôt comme un levier de motivation. Ça nous met des objectifs clairs et on se dit qu'il faut travailler sur ça. Celui qui a envie d'évoluer, ça lui permettra d'évoluer, et celui qui ne veut pas, je crois que ça ne lui mettra pas de stress supplémentaire.

Relance : Tu n'as pas peur que ces objectifs soient trop élevés et que cela te mette un stress supplémentaire ?

Non, je ne pense pas que c'est quelque chose qui me stresserait. Je pense que justement, l'IA pourrait aussi amener des pistes sur comment y arriver, quelles sont les formations à suivre. Elle nous amènera des pistes aussi.

Question 4C : En fin de compte, comment la présence (ou la perspective) de l'IA modifie-t-elle la relation globale entre l'employé et l'entreprise ?

C'est une bonne question. Je pense que l'IA nous donnera aussi plus de force à nous. Actuellement, nous sommes vraiment dans des liens hiérarchiques où, au final, on écoute son N+1, on écoute la direction. Je pense que l'IA amènera des éléments qui permettront aux collaborateurs de mieux se défendre, parce qu'on se basera vraiment sur des faits et pas sur "je t'aime bien, donc on va te faire monter Team Leader". On se basera sur des compétences, sur des données, sur des performances qui auront été évaluées et cartographiées par l'IA. Après, il

faut garder le fait que les décisions doivent continuer à être prises par le comité de direction pour qu'ils ne perdent pas en crédibilité et que ce ne soit pas l'IA qui décide de tout pour tout le monde. Les rapports de pouvoir pourraient changer si on se basait uniquement sur ce que l'IA a dit.

Relance : Mais si l'IA te donne une cartographie positive et confirme que tu remplis les critères, mais que c'est quand même ton responsable qui décide au final et refuse, cela ne changerait pas grand-chose, non ?

Justement, à ce moment-là, on peut s'appuyer sur ce que l'IA a dit. Si on veut faire une demande d'augmentation, on dit : "Voilà, comme l'IA l'a montré, j'ai atteint tous les objectifs qui avaient été fixés l'année dernière. Je suis montée en compétences en suivant telle et telle formation. Du coup, je mérite de passer dans la case supérieure et d'avoir un package salarial qui correspond à mes compétences actuelles." C'est malheureux, mais je pense qu'il y a beaucoup de personnes qui ne savent pas négocier, qui sont trop timides ou qui n'osent pas demander. Contrairement aux Américains où tout le monde parle ouvertement de son salaire et où c'est super bien vu de faire de l'argent, j'ai l'impression que ce n'est pas bien vu de demander. On dit toujours qu'on est là pour les valeurs de l'entreprise. Il y a des gens hyper compétents, mais qui sont très mauvais en négociation. Avec ces outils et la cartographie des compétences, cela permettra à ces personnes qui négocient moins bien de pouvoir s'appuyer sur des faits. "Maintenant, je suis passée de medior à senior, c'est ce que l'IA ressort de mon évaluation. J'estime avoir droit au package associé à mes compétences."

Clôture

Je te remercie infiniment pour ton temps et ton honnêteté. Nous avons couvert toutes mes questions principales. Y a-t-il autre chose concernant l'utilisation actuelle ou future de l'IA dans ton lieu de travail que tu aimerais partager avant que nous terminions ?

Je pense que ça va continuer d'évoluer, ça c'est sûr. Ce qui est super important, c'est de nous former à l'utilisation de ces outils, de savoir ce qu'on peut faire et ce qu'on ne peut pas faire. Je ne pense pas que ça va remplacer tout notre travail. Je pense que ce sera un super outil qui nous permettra d'être plus productifs parce que ça va nous décharger des tâches redondantes. Je le vois toujours plus comme un nouvel outil sur le marché que comme quelque chose qui va me remplacer à l'avenir.

Appendix C.3: Interview Quentin Adan (Sourcing Officer, NSI)

Introduction

Voir Annexe B

Phase 1 : Contexte et ancrage dans la réalité

Question 1A : Pour commencer, pourrais-tu te présenter brièvement et décrire ton rôle actuel au sein de l'entreprise ?

Je m'appelle Quentin, je suis recruteur chez NSI depuis un an et demi. Mes tâches consistent à sourcer sur les différents réseaux sociaux professionnels pour répondre aux besoins de nos équipes. Je fais également les premiers entretiens, la planification des entretiens techniques et la présentation des propositions salariales. À côté de cela, je participe aussi aux événements dans les différentes écoles, universités ou centres de formation.

Question 1B : Peux-tu décrire comment le processus d'évaluation des performances fonctionne au sein de l'entreprise aujourd'hui ?

Chez NSI, elle est évaluée avec certains objectifs hard et soft skills qu'on met en place avec notre Team Leader lors de l'évaluation annuelle. En tout cas pour ma part, les objectifs mis en place ne sont pas inatteignables, ce sont des choses faisables. Je suis encore considéré comme un junior, ce sont de petits objectifs pour me permettre d'évoluer d'abord vers un poste de medior. Je pense que dans trois ans, j'aurai vraiment de gros challenges et de gros objectifs.

Question 1C : Parlons de l'intelligence artificielle. L'IA est-elle réellement utilisée dans ton environnement de travail quotidien en ce moment pour les RH ou la gestion des employés ?

Je pense que cela dépend vraiment de chacun. Je l'utilise dans mon métier pour créer mes prompts de recruteur pour certains postes, ou pour la vérification des fautes d'orthographe des mails ou des messages que j'envoie en interne ou aux candidats. Après, je pense que nous sommes vraiment au départ dans l'utilisation de l'IA, nous ne sommes pas très avancés à ce niveau-là. Nous avons Copilot qui est à disposition, mais nous n'avons pas été formés, il n'y a que quelques personnes qui ont eu des formations. Il faudrait la demander, mais je pense qu'il n'y a que deux personnes qui peuvent nous former en interne et ils ne savent pas former 800 personnes pour la Belgique en une fois.

Relance : Et en général dans les différentes équipes RH, est-ce que l'utilisation de l'IA est présente ?

Je pense qu'ils l'utilisent plus ou moins comme moi, pour la création de mails, la création d'offres d'emploi pour avoir des idées ou des prompts. Mais je pense que ça s'arrête là. Nous avons l'ATS, l'outil dans lequel on reçoit les CV, qui va utiliser un peu l'IA, pas pour faire une présélection, mais plutôt pour retirer les mots-clés qui pourraient nous intéresser dans les différents CV en fonction des profils recherchés.

Relance : Et selon toi pourquoi est-ce que l'IA n'est pas tant utilisée que ça aujourd'hui chez NSI ?

Je pense qu'elle n'est pas encore beaucoup utilisée parce qu'ils veulent garder le côté humain qu'on a quand on parle avec quelqu'un de réel et pas une IA. On a ce côté empathique que l'IA n'a pas, même si on pourrait lui demander. Je pense que ça met plus en confiance un candidat qui entend ou voit quelqu'un de réel, plutôt qu'un entretien comme dans certaines boîtes où le premier appel se fait avec un chatbot. C'est vraiment le côté humain qui reste important chez nous.

Question 1D : En regardant vers l'avenir, les managers ou le département RH ont-ils des projets ou des plans spécifiques pour mettre en œuvre des outils d'IA pour la gestion du personnel, et plus particulièrement pour les évaluations de performance ?

Non, je n'en ai aucune idée à ce niveau-là.

Phase 2 : Justice organisationnelle (Équité et transparence)

Question 2A : Tout d'abord, penses-tu que les grandes décisions de carrière peuvent réellement être prises par une machine dans cette entreprise ?

Non, je ne pense pas. Il faut quelqu'un qui voit de ses propres yeux, qui puisse vraiment analyser ce qu'on a fait au cours de l'année ou des dernières années pour pouvoir nous faire monter vers un poste qui pourrait nous convenir. Si on indique à l'IA qu'on a recruté 50 personnes, c'est bien. Mais si cela s'est mal passé pour 35 d'entre elles et qu'elles sont parties, ça ne va pas. Quelqu'un d'humain va pouvoir analyser et dire qu'on n'est pas encore capable de monter vers un poste de DRH par exemple. Je ne pense pas.

Question 2B : Penses-tu que l'algorithme est plus objectif et neutre qu'un manager humain ?

Je ne suis pas sûr. Il y a ce côté émotionnel qu'on peut avoir, par exemple je m'entends super bien avec mon manager. L'IA n'aura pas ce côté émotionnel. Oui, elle va être plus neutre, mais en l'étant, elle rate certaines choses. Imaginons que j'aie un problème de santé pendant l'année et que je sois moins performant. Mon manager va pouvoir le prendre en compte parce qu'il m'a vu et qu'il a ce côté émotionnel. L'IA ne va se baser que sur les chiffres et c'est tout. Elle va être plus neutre, mais je ne pense pas que ce soit mieux pour tout le monde.

Question 2C : Les employés comprennent-ils généralement les règles et les critères que ces plateformes d'IA utilisent pour les évaluer ?

Non, je pense qu'on a besoin d'être formés sur ces différentes règles. J'ai utilisé ChatGPT avant qu'on l'autorise, je n'avais pas conscience des différentes règles à respecter ou des dossiers qu'on ne pouvait pas mettre dans l'IA. Même si inconsciemment on sait qu'il y a certaines choses qu'on ne peut pas mettre, pour moi on n'est pas assez au courant des normes.

Question 2D : Comment le processus de décision de l'IA est-il expliqué aux personnes concernées ? Est-il suffisamment transparent ?

Honnêtement, ce n'est pas très transparent pour l'instant car on n'est pas assez au courant des normes. Comme je le disais, on sait que ça discute peut-être un peu plus haut, mais on a vraiment besoin d'être informés et formés concrètement sur ces règles.

Question 2E : Maintenant, si l'on regarde la situation dans son ensemble, qu'il s'agisse des outils actuels ou des projets futurs, ces enjeux éthiques, tels que l'équité et la transparence, sont-ils activement discutés par la direction ? Ou ces questions éthiques sont-elles pour la plupart absentes des réflexions de l'entreprise ?

Oui je pense. Je sais que mon manager a fait la demande pour qu'on ait un accès à ChatGPT Premium pour notre équipe. Au niveau des normes, je ne pense pas qu'on soit très bien. Je pense que ça discute un peu plus haut, mais je ne sais pas vraiment où en est l'avancement du problème.

Phase 3 : Justice interactionnelle et dignité humaine

Question 3A : Imagine qu'une machine influence fortement une décision importante concernant la carrière d'un employé. Comment cela affecte-t-il le sentiment de l'employé quant à sa valeur et au respect qu'on lui porte au travail ?

Pas très bien, parce que ça reste une machine. Je pense que ça va être plus intelligent que nous parce qu'il y a beaucoup de connaissances, mais je pense que ce côté humain et relationnel doit rester. L'IA c'est bien, mais ça doit être juste un outil. Pas notre chef ou quelqu'un qui prend des décisions importantes. C'est vraiment un outil d'utilisation.

Relance : Penses-tu qu'en général les employés penseraient comme toi ?

Non, je pense qu'il y en a qui s'en foutent de l'humain, qui s'en foutent du relationnel. Pour eux, que ce soit une machine ou leur Team Lead, ils ne verront pas la différence.

Question 3B : L'utilisation de l'IA dans les RH supprime-t-elle l'empathie humaine du lieu de travail ?

Pas vraiment, parce qu'on peut demander à l'IA de réagir de manière empathique. Mais comme je dis, cela reste un robot, une intelligence. On n'est pas à l'abri qu'à un moment donné, à la suite d'une réponse d'un candidat, l'IA réponde d'une manière piquante sans qu'on lui ait demandé, simplement parce qu'elle a reçu un mail un peu plus piquant. Ça ne va pas supprimer l'empathie, mais ce ne sera pas un humain, et je pense que les candidats vont le ressentir. Après, est-ce que les candidats vont évoluer et se dire qu'ils avancent avec l'IA, ou bien vont-ils privilégier de plus petites boîtes où il n'y aura pas d'IA et où il y aura de vraies personnes derrière ?

Question 3C : Quel est l'impact d'un manque d'empathie humaine sur les employés concernés ?

Des départs vers de plus petites sociétés, des petites structures où le côté humain reste plus important. La perte de futurs candidats, des juniors qui en seraient blessés. Les juniors, maintenant, aiment bien tout ce qui est relationnel, les contacts avec des personnes, l'ambiance de travail c'est super important. Si déjà pendant l'entretien on sent qu'il n'y a pas cette empathie, qu'on sent qu'il n'y a pas d'humain, ça va nous faire perdre des collaborateurs et des potentiels candidats. On va avoir plus de mal à recruter des profils.

Phase 4 : Confiance et relations

Question 4A : Constates-tu que les employés font davantage confiance aux données de la machine qu'à l'intuition de leur responsable ?

Oui, je pense que c'est le cas surtout dans les équipes plutôt techniques. Pour un développeur, il va faire plus confiance à l'IA plutôt qu'à son Team Lead, parce que son Team Lead a peut-être 60 ans, a codé dans un langage il y a 40 ans, tandis que l'IA est au courant de tous les codes possibles de 2026. Ils vont peut-être privilégier de faire confiance à l'IA. Mais ce n'est pas le cas dans toutes les équipes. Moi, je vais d'abord faire confiance à mon manager avant de faire confiance à l'IA, parce qu'il a eu cette expérience sur le terrain avec des candidats, avec des collaborateurs et autres.

Question 4B : Sachant qu'un algorithme cartographie constamment les compétences, cela donne-t-il aux employés l'envie de travailler plus dur pour l'entreprise, ou cela crée-t-il du stress et de la précarité pour le personnel ?

Je pense qu'il y aura un peu des deux. Il y a des gens qui vont être boostés par ça parce que l'IA va vraiment retenir les chiffres, et ils vont vouloir faire de la performance pour qu'à la fin l'évaluation soit positive, avec si possible une évolution salariale. D'autres s'en foutent un peu d'évoluer au niveau salaire ou poste, ils sont bien dans leur fonction. Eux, ça pourrait leur mettre un peu plus de stress et mener à des burn-outs.

Relance : Comment réagirais-tu dans ce cas-là si c'est l'IA qui décide de tout ?

Je serais plutôt à être quelqu'un qui va se mettre la pression. Je suis bien dans mon équipe, si j'ai une évolution salariale c'est bien, mais si je n'en ai pas ce n'est pas trop grave, je gagne déjà bien ma vie. Je ne me vois pas gagner 5000 € par mois. Enfin, si, j'aimerais bien, mais ce n'est pas mon objectif. Mon objectif c'est d'être dans une société où je me sens bien, dans un boulot où je me sens bien et une équipe dans laquelle je me sens bien.

Relance : Tu penses que ça t'apporterait plus de stress d'avoir ces objectifs fixés par l'IA plutôt que par ton manager ?

Oui, parce que mon manager, quand il me parle des objectifs, il me les détaille. Il me dit que si on n'y arrive pas, ce n'est pas grave. J'ai eu des objectifs ma première année où je n'y suis pas arrivé et il m'a dit que ce n'était pas grave, qu'on l'a vu sur un an et qu'on le fera sur deux ans.

Tandis que l'IA, je pense que ça va être plus directif, elle va te donner des objectifs et si tu ne les réalises pas à la fin de l'année, tu auras une croix rouge et ça posera problème. C'est là que le manque d'humain dans l'IA pourrait nous pénaliser.

Relance : Penses-tu qu'avoir un mix des deux, des objectifs cartographiés par l'IA mais avec ton manager qui prend la décision finale, serait l'idéal ?

Oui, pour moi ce serait le top. Déjà pour lui parce que ça lui enlèverait une charge de travail, il pourrait faire d'autres choses pour nous avancer dans nos process. Après, il prend la décision en voyant les objectifs sur l'IA et avec sa vision humaine : ce qu'on peut faire, si on a une évolution, vers quoi on peut aller, etc.

Question 4C : En fin de compte, comment la présence (ou la perspective) de l'IA modifie-t-elle la relation globale entre l'employé et l'entreprise ?

Si le manager donne toute sa confiance à l'IA et qu'il n'a plus de lien avec son collaborateur, ça posera problème. Comme je disais, les collaborateurs aiment ce côté humain qu'on retrouve chez NSI. La plupart des collaborateurs sont chez nous pour ça. Ça va les faire partir vers de plus petites structures. Moins de collaborateurs, moins de personnes sur les projets, ça va nous faire perdre des clients. La société pourrait aller moins bien, et ça pourrait mener les autres à des burn-outs ou à de grosses surcharges de travail.

Clôture

Je te remercie infiniment pour ton temps et ton honnêteté. Nous avons couvert toutes mes questions principales. Y a-t-il autre chose concernant l'utilisation actuelle ou future de l'IA dans ton lieu de travail que tu aimerais partager avant que nous terminions ?

À part dire que l'IA doit rester un outil pour nous aider et pas quelqu'un qui prend des grandes décisions, non. NSI doit rester une société avec le côté humain qu'elle a toujours voulu garder, ce qu'elle veut mettre en place jusqu'à la fin de ses jours. Si on reste comme ça, on est bons. Après oui, ça nécessite certaines formations au niveau des normes à respecter, des outils, des dossiers qui peuvent être dans telle ou telle IA. On doit être informés et formés sur comment l'utiliser correctement, mais à part ça je pense qu'on est sur le bon chemin.

Appendix C.4: Interview Léa Cooreman (HR & Communication Coordinator, NSI)

Introduction

Voir Annexe B

Phase 1 : Contexte et ancrage dans la réalité

Question 1A : Pour commencer, pourrais-tu te présenter brièvement et décrire ton rôle au sein de NSI ?

Cela fait presque trois ans maintenant que je fais partie de NSI. Je suis responsable de la communication et du marketing pour les ressources humaines. L'ambition est de travailler sur tout ce qui est employer branding, faire en sorte que notre entreprise soit attractive sur le marché et d'attirer davantage de candidats en mettant en avant nos avantages et nos initiatives en interne. Il y a aussi toute une partie de communication interne qui a pour objectif de tenir les collaborateurs au courant de notre vision, de nos actions et des nouveautés. L'idée est également de les fédérer autour d'un objectif commun, porté par nos valeurs.

Question 1B : Peux-tu décrire comment le processus d'évaluation des performances fonctionne au sein de l'entreprise aujourd'hui ?

Nous avons le système d'évaluation Q7 qui permet à chaque collaborateur de s'auto-évaluer, et d'être ensuite évalué par son manager. Une fois les deux parties remplies, cela permet de discuter, d'échanger et de fixer ensemble des objectifs communs pour l'année à suivre.

Question 1C : Parlons de l'intelligence artificielle. L'IA est-elle réellement utilisée dans ton environnement de travail quotidien en ce moment pour les RH ou la gestion des employés ?

Je pense que oui, mais de différentes façons. Il y a l'utilisation individuelle, où chaque collaborateur l'utilise dans son quotidien à sa manière, ce qui n'est peut-être parfois même pas cadré. L'IA se traduit aussi dans les services que nous mettons en avant pour nos clients. Par contre, dans nos pratiques du quotidien et par rapport aux outils internes, je n'ai pas l'impression que ce soit fortement développé actuellement.

Relance : Sais-tu si, dans les ressources humaines ou la communication, il y a déjà des choses mises en place pour l'utilisation de l'IA ?

Je ne pense pas. En réalité, une réflexion est en cours pour organiser [un événement d'information interne] sur l'impact que l'IA va avoir sur nos pratiques au quotidien. L'idée est de [stratégie interne]. Le but est de faire en sorte que l'IA soit un outil pour eux. C'est une

transition importante qui ne va pas se faire du jour au lendemain. [Passage retiré : l'interviewé détaille ici des éléments de structuration/stratégie interne qui sont strictement confidentiels.]

Relance : À ton avis, pourquoi est-ce que l'IA n'est pas encore énormément utilisée chez NSI ?

Il y a deux choses. D'abord, elle n'est pas intégrée dans un outil interne. Pourquoi n'est-ce pas encore implémenté ? Il y a sûrement une raison budgétaire. Par exemple, nous avons eu un rendez-vous la semaine dernière avec notre ATS, pour évaluer notre abonnement. Dans leurs nouvelles propositions, ils proposent d'ajouter l'IA dans le processus de recrutement. Le premier réflexe a été de regarder le coût. Ensuite, j'ai l'impression que nous avons toujours cette ambition humaine de nous dire que nous n'avons pas besoin que l'IA s'intègre dans notre processus. Le réflexe est de dire que ce n'est pas indispensable et que nous savons le faire nous-mêmes. Pour le moment, cela prime encore sur le fait d'intégrer l'IA partoutQ7

Question 1D : En regardant vers l'avenir, les managers ou le département RH ont-ils des projets ou des plans spécifiques pour mettre en œuvre des outils d'IA pour la gestion du personnel, et plus particulièrement pour les évaluations de performance ?

Il y a [un événement d'information interne], qui est une première approche. Dans quel projet exactement, je ne saurais pas te le dire. En RH, depuis un bon bout de temps, il y avait le projet de faire [un outil d'IA spécifique] sur notre site officiel. Finalement, nous avons lancé le site carrière, l'idée serait peut-être d'y intégrer [ce même outil]. Encore une fois, il y a une question de coût et de temps. C'est un projet qui arrivera peut-être, mais qui sera plus utile pour l'externe et pour recruter que pour l'interne.

Phase 2 : Justice organisationnelle (Équité et transparence)

Question 2A : Tout d'abord, penses-tu que les grandes décisions de carrière peuvent réellement être prises par une machine dans cette entreprise ?

Je pense que l'IA, à ce stade, reste un outil, et j'espère qu'elle le restera. Elle ne vit pas ce que nous vivons au quotidien. Au-delà d'inscrire certaines informations par rapport à un profil pour prendre une décision, il y a plein de petites choses autour qui ne sont pas prises en compte : le contexte, l'environnement, les relations. À ce stade, l'IA n'est pas capable de le faire et j'espère qu'elle n'en sera jamais capable, sinon on perd pas mal de choses. Il y a aussi la manière dont on communique. L'IA va peut-être percevoir des mots sans saisir la signification réelle de ce

que la personne a voulu transmettre. Ce serait beaucoup trop réducteur de laisser l'IA juger d'une situation qu'elle n'a pas vécue et dont elle n'a pas eu les ressentis ni les échanges.

Question 2B : Penses-tu que l'algorithme est plus objectif et neutre qu'un manager humain ?

Non, parce que je n'aurais pas confiance. Mon manager peut parfois être orienté parce qu'il a une autre vision, mais l'IA n'a pas cette vision-là. Elle serait peut-être neutre, mais je ne serais pas en confiance pour me dire que ce sur quoi elle se base est correct. Avec mon manager, je peux avoir une discussion ; il a pu ressentir certaines choses que j'ai ressenties aussi, et se baser sur cela. L'IA est vraiment fixée sur une seule chose, sur les infos qu'elle a, tandis que le manager saura prendre le contexte en compte.

Question 2C : Les employés comprennent-ils généralement les règles et les critères que ces plateformes d'IA utilisent pour les évaluer ?

Non, parce qu'une série de formations sur Copilot a été mise en place et attribuée à différents types de profils, ce qui a fait beaucoup de remous. Certaines personnes se demandaient pourquoi d'autres l'avaient et pas eux. C'est peut-être une erreur, et c'est peut-être de là que découle l'idée de faire [une initiative interne dont les détails sont confidentiels]. Actuellement, tout le monde l'utilise un peu à sa sauce. On fait beaucoup de sensibilisation sur la sécurité de l'information, mais tout ce qu'on demande à l'IA implique souvent de lui fournir des informations confidentielles. Il manque clairement un cadre et un outil. Peut-être un outil interne à NSI qui permettrait de recenser ces données et de faire en sorte qu'elles ne soient pas utilisées pour développer l'IA externe.

Question 2D : Comment le processus de décision de l'IA est-il expliqué aux personnes concernées ? Est-il suffisamment transparent ?

Pour le moment, ce n'est pas du tout transparent puisqu'il manque clairement un cadre défini. Comme je le disais, tout le monde l'utilise un peu à sa sauce aujourd'hui, d'où l'importance de notre [initiative interne] pour enfin expliquer ces évolutions de manière claire et rassurer les collaborateurs.

Question 2E : Maintenant, si l'on regarde la situation dans son ensemble, qu'il s'agisse des outils actuels ou des projets futurs, ces enjeux éthiques, tels que l'équité et la transparence,

sont-ils activement discutés par la direction ? Ou ces questions éthiques sont-elles pour la plupart absentes des réflexions de l'entreprise ?

Je sais que c'est un sujet sensible parce que nous avons beaucoup de consultants en mission chez des clients, et leur crainte est justement de se faire remplacer par l'IA. Au travers des discussions que nous avons eues sur l'organisation de [cette initiative interne], j'entends que le management est très fortement sensibilisé au fait qu'il faut rassurer les collaborateurs. Ils ne vont pas être remplacés ; ce sont simplement des modèles de travail qui vont évoluer, et il faut les accompagner dans ce sens-là.

Phase 3 : Justice interactionnelle et dignité humaine

Question 3A : Imagine qu'une machine influence fortement une décision importante concernant la carrière d'un employé. Comment cela affecte-t-il le sentiment de l'employé quant à sa valeur et au respect qu'on lui porte au travail ?

Honnêtement, si on m'annonce ça demain, je réfléchis à deux fois avant de rester ici. Ça change complètement la vision de l'entreprise et ses valeurs. J'ai rejoint NSI pour sa culture. Si ce changement ne m'est pas expliqué ou qu'il n'y a pas de vision claire derrière, ça ne rentrera pas dans la ligne que j'ai envie de donner à ma carrière. J'espère que plusieurs seront du même avis que moi. Donner toute cette responsabilité à un robot, c'est une transition où l'on perd le côté totalement humain.

Question 3B : L'utilisation de l'IA dans les RH supprime-t-elle l'empathie humaine du lieu de travail ?

En se disant qu'on fait ce système de matching, on passe un peu l'étape de la rencontre avec la personne. Tout ce qu'elle aurait pu expliquer ou mettre en concret sur son CV est réduit à ce qu'un scan a fait. C'est ça que je voulais dire aussi, c'est qu'on perd le contact avec la personne, on perd la compréhension et l'empathie qui va derrière, et le fait de creuser, d'aller plus loin. Comme on le disait tantôt, j'ai l'impression qu'on se réduit, on se résume à ce qu'on voit sur une feuille, à ce qui est écrit sur papier. Au final, j'ai l'impression qu'on fait un peu machine arrière par rapport à tout ce qui était demandé avant, d'avoir justement ce côté plus humain. L'IA change nos pratiques, mais remplacer complètement l'humain, c'est bof.

Relance : Mais tu vois, là par exemple, en soi, quand on regarde les CV, on se base quand même uniquement sur la feuille de papier au départ. On ne peut pas rencontrer tout le monde, c'est impossible. En fait, ça serait la machine qui fait ce que tu fais déjà, c'est juste qu'elle doit bien scanner et pouvoir lire ce qu'il y a sur le CV. Nous aussi, si le CV est mal fait et qu'il n'y a écrit que deux lignes, on ne va pas forcément rencontrer la personne derrière.

Je pense qu'il y a deux soucis. Il y a le problème d'interprétation. Est-ce que l'IA est capable d'interpréter ? C'est clair que je vais peut-être lire le CV de la même façon qu'elle va le faire, mais imagine que la personne n'a aucune compétence en IT, mais qu'elle a des compétences en tant que manager d'un restaurant. Pourquoi cette personne ne pourrait pas convenir à un poste de business consultant ? Est-ce que l'IA va être capable de se dire que cette personne, dans son job de manager de restaurant, a eu une gestion d'outils, une gestion de paie, des RH, du management, etc. ? Est-ce qu'elle va être capable d'interpréter certaines expériences que nous on fait par automatisme maintenant, mais qu'elle ne va pas faire à la simple lecture du CV ? Je pense aussi que dans ce cas, il faut faire attention aux critères qu'on met dans le scan, se dire qu'il faut regarder la forme, le fond, et lui demander d'interpréter ou essayer de la pousser au maximum. Mais ça serait vraiment la former, il faut voir si elle est vraiment capable de faire ça. Est-ce que ça ne prendrait pas plus de temps à former justement l'IA et à devoir double-checker qu'elle a bien tout pris en compte, que de simplement avoir une personne en plus qui peut encore apporter un autre aspect ?

Question 3C : Quel est l'impact d'un manque d'empathie humaine sur les employés concernés

Si c'est vraiment la machine qui fait tout, je pense qu'on va revenir un peu sur le fait qu'on est des numéros. J'en parlais avec une collègue tantôt, sur le sentiment d'appartenance et je pense que là il est complètement flou. Si l'idée est de se sentir bien au travail, d'avoir un équilibre vie pro/vie perso, de se sentir intégré et de faire partie d'une communauté, là on l'oublie complètement. On serait dans une logique purement utilitaire : "Tu as été pris sur base de ton CV, tu sais faire ça, vas-y". Il manquerait l'histoire, la personnalité et le talent, qui sont pour moi primordiaux dans les RH.

Phase 4 : Confiance et relations

Question 4A : Constates-tu que les employés font davantage confiance aux données de la machine qu'à l'intuition de leur responsable ?

Je pense que oui. En fait confiance, je ne sais pas, mais en tout cas c'est un bon moyen de vérifier et de remettre en cause ce que le manager a dit. Je pense que c'est tellement facile maintenant d'avoir de l'information, avant le Covid c'était plus compliqué. Je le vois même par rapport à vous, par rapport aux mémoires, je me dis que c'est quand même un outil qui pousse pour aller plus souvent comparer de façon très rapide. Nous, c'est vrai qu'il fallait tout lire, il fallait tout parcourir. Je me dis maintenant on a accès à tellement d'informations. S'il a envie de titiller ou d'aller vérifier un truc, tu sais directement avoir une vérification de ce qu'on t'a dit, et remettre en cause plus facilement.

Relance : Pour toi, ça amènerait quand même plus de confiance, entre guillemets, à ces données de la machine plutôt qu'à ton responsable ou pas ?

J'ai l'impression, parce que je me dis, par exemple dans le cadre de faire une recherche sur ChatGPT pour vérifier ce que le manager a dit, il va peut-être se dire, en tout cas moi je réfléchirais comme ça : "ChatGPT, qu'est-ce qu'il a fait ? Il a repris toutes les sources où on disait cette information-là, et si c'est celle-là qui ressort, c'est que cette information doit fatalement être bonne." Avant de m'avancer, parce que ce n'est pas trop mon mindset d'aller challenger mon manager, je vérifierais quand même l'information, ou en tout cas je prompterais de sorte à donner mon appréciation et être sûre que ça s'aligne. Mais je pense que maintenant les gens se disent fatalement que si l'IA l'a dit, c'est qu'elle a recentralisé à un endroit et que c'est la majorité.

Question 4B : Sachant qu'un algorithme cartographie constamment les compétences, cela donne-t-il aux employés l'envie de travailler plus dur pour l'entreprise, ou cela crée-t-il du stress et de la précarité pour le personnel ?

Je pense que ça dépend comment ça va être amené et communiqué. Est-ce que c'est plus le fait que ce soit l'IA qui le fasse, ou c'est le fait de recentraliser ces infos ?

Relance : C'est de recentraliser vraiment ces infos dans l'IA. Parce qu'après, l'IA va regarder toutes tes compétences, tout ce que tu as mis dans sa base de données, et va donner un score. Dans la théorie, il est noté qu'il y a de plus en plus d'entreprises qui utilisent l'IA pour donner un score à leurs employés pour l'évaluation des performances. Si tu as atteint tous tes objectifs et eu telle ou telle compétence en plus, pour avoir ton bonus, tu dois avoir entre 7 et 10/10. C'est l'IA qui décide de ça. Penses-tu que si on a ça qui se fait chez NSI, ça te donnerait envie

de plus travailler pour atteindre ces objectifs, ou ça va te causer du stress parce que ces objectifs pourraient être inatteignables ?

Ça peut. Mon avis est un peu mitigé. Je pense qu'à la fois c'est une bonne feuille de route, ça permet de se situer, de s'évaluer, de progresser et d'être challengée. Moi c'est comme ça que je fonctionne, je suis stimulée pour avancer. D'un autre côté, ça doit quand même être un peu nuancé par le manager, ces critères ne doivent pas être inatteignables. Je pense que ça doit être calibré d'une façon ou d'une autre avant de les fixer officiellement. Par contre, ça peut clairement être stressant parce qu'il y a un enjeu derrière. Mais c'est aussi un moyen de faire en sorte que tout le monde puisse être tracé, d'avoir de la transparence, et de mettre tout le monde à plat sur les compétences qu'on attend en fonction du niveau et de la fonction. Je suis entre les deux dans le sens où je pense que ça peut aider, mais il faut que ce soit bien fait.

Question 4C : En fin de compte, comment la présence (ou la perspective) de l'IA modifie-t-elle la relation globale entre l'employé et l'entreprise ?

Tu me dis si je ne réponds pas à la question, mais ça a un peu transformé ma pratique dans le sens où avant je faisais vraiment beaucoup de choses manuellement. Tout écrire, rédiger, ça prend beaucoup de temps et l'IA m'a donné un coup de pouce en plus. Quand j'étais toute seule, ça m'a vraiment permis d'avancer sur des choses que je n'arrivais pas à faire. En termes de productivité et de rendu, pour montrer au manager que les projets avancent et bougent, l'IA nous aide à trouver les outils pour avancer. Le manager se dit que ça peut aider à considérer que finalement nos projets avancent plus vite. Je ne sais pas si je réponds à ta question en disant ça.

Relance : Si, mais c'est aussi pour voir en revenant à ce côté de confiance, est-ce que si c'est l'IA qui décide, il n'y aurait pas après un problème de confiance entre l'employé et son manager ?

Oui, je pense que je remettrais plus vite en question ce que le manager pense. Parce que lui, il va se baser sur quelque chose que l'IA aura fait. Est-ce qu'il se base sur quelque chose de correct ? J'aurais moins confiance que dans les échanges qu'on a maintenant.

Clôture

Je te remercie infiniment pour ton temps et ton honnêteté. Nous avons couvert toutes mes questions principales. Y a-t-il autre chose concernant l'utilisation actuelle ou future de l'IA dans ton lieu de travail que tu aimerais partager avant que nous terminions ?

Je pense que c'est une bonne chose qu'ils fassent un point sur [cette initiative interne], [passage retiré : détails confidentiels sur les objectifs stratégiques et le calendrier de la démarche]. Je pense que toutes les entreprises devraient le faire, ou en tout cas penser à le faire. Ce sont des questions qui préoccupent beaucoup les gens aujourd'hui, que ce soit par rapport à leur situation dans leur société actuelle, mais aussi pour les futurs métiers. Je pense qu'il faut avertir avant qu'on soit dépassé. Je trouve que ce n'est même pas que dans les entreprises, dans les écoles aussi on devrait être formés, on devrait être sensibilisés là-dessus.

Appendix C.5: Interview Ana-Maria Preda (HR Process Consultant, NSI)

Introduction

Voir Annexe B

Phase 1 : Contexte et ancrage dans la réalité

Question 1A : Pour commencer, est-ce que tu pourrais te présenter brièvement et décrire ton rôle actuel chez NSI ?

Je suis RH depuis une quinzaine d'années. Je suis psychologue, j'ai vraiment suivi la filière classique de RH. Avec un parcours professionnel très généraliste au début, très opérationnel, je suis passée assez rapidement dans la combinaison d'outils qui favorise le travail de RH, pour utiliser le travail au quotidien grâce aux outils. On ne parle pas encore de l'IA parce que ce n'était pas il y a 15 ans, pas du tout, mais on a toujours eu des processus, des procédures RH, etc. J'ai assez rapidement fait une partie de mon travail sur cette optimisation et, avec la partie généraliste, j'ai eu une montée en compétences sur tout ce qui est de l'optimisation opérationnelle, administrative et les soft skills aussi. Ça m'a toujours intéressée un peu dans les deux directions, que ce soit le processus, le très factuel, et aussi comment finalement on aide les personnes à grandir dans l'entreprise. Un petit peu moins la partie paie, même si je connais un petit peu les RH ; ça va être assez impacté par l'IA d'ailleurs.

J'ai fait un passage de deux ans en tant que chef de projet dans une ONG. C'était de la gestion de projet hors RH qui m'a permis aussi un peu d'évoluer ailleurs et de balayer mes compétences.

Je suis retournée en Belgique en cherchant un rôle plus managérial dans l'opérationnel. Finalement, j'ai eu l'opportunité de travailler pour la DRH de NSI depuis fin 2022. Elle n'avait pas du tout besoin d'un manager ou d'un HR BP, mais elle avait besoin de quelqu'un qui l'aide à structurer les processus et les procédures, les politiques et à mettre en place la dynamique. Ça, c'était au début, et on a commencé par écrire ou refaire les processus de base de NSI, que ce soit le recrutement ou l'évaluation. Je ne suis pas sûre qu'on ait travaillé au début sur l'onboarding lié au recrutement ou sur les fiches de fonction. Par la suite, il n'y avait pas de fiches de fonction concrètement, tout le monde savait plus ou moins ce qu'il devait faire. On a donc travaillé le référentiel métier simple. Dans l'évaluation, il y avait déjà en place l'outil Q7, mais il y avait une très faible adoption. Il n'était pas intégré dans les processus courants et il y avait un besoin de le déployer, de vraiment l'intégrer dans la dynamique de la procédure et de la politique RH. J'ai eu la chance de travailler avec elle, c'était une visionnaire, une personne très speed avec une vision et une stratégie incroyables. On a pris les choses assez rapidement et on a pu avancer.

Mon rôle s'est vraiment construit, il a pris de l'ampleur au fur et à mesure des choses qu'on devait faire. Aujourd'hui, je suis garante de tous les processus et procédures, que ce soit en Belgique et un petit peu pour le groupe, de la mise en place des politiques du groupe NSI sur les quatre pays et des pratiques RH qui seraient transverses. Pour la Belgique, je continue encore à faire les processus, ils se mettent à jour en fonction des outils qu'on ramène, des procédures légales, des lois, etc. Je m'occupe des audits parce qu'on est certifiés ISO 9001 depuis quelques années. Je fais pour les RH les audits des deux côtés et j'implémente aussi ce que les auditeurs nous demandent pour améliorer la sécurité et la qualité dans la procédure et dans la fonction RH. Récemment, j'ai pris un changement parce que c'est en lien avec tout ce que j'ai fait auparavant et ce que je continue à faire pour procéder. C'est toute cette partie de réflexion "Total Reward", de politique salariale et d'alignement des salaires et avantages avec les fonctions, les compétences et la manière dont on fait évoluer nos employés. Je suis le product owner de tous les outils. Pour l'instant, j'ai envie de donner ça à quelqu'un d'autre parce qu'aujourd'hui, c'est du suivi technique et parfois, quand j'ai le temps, des améliorations. À la base, c'était la mise en place des outils, donc ça c'était aussi mon chemin. Je pense qu'on a un peu mis le cadre.

Question 1B : Peux-tu décrire comment le processus d'évaluation des performances fonctionne au sein de l'entreprise aujourd'hui ?

Aujourd'hui, nous sommes passés par des phases intermédiaires grâce à l'outil. Le cycle d'évaluation pour moi dure toute l'année. On commence en février avec l'évaluation des objectifs de l'année dernière, l'évaluation de la performance et la fixation des nouveaux objectifs. On démarre une campagne où les managers vont d'un côté passer en revue leurs profils. On a un processus très structuré dans le sens où le manager doit faire un "Team Scan", c'est dans la méthodologie du Q7. Ça veut dire passer en revue son employé par rapport à sept dimensions qui sont : le rôle et les responsabilités, sa manière d'opérer dans son rôle, le niveau de compétence, la performance, le potentiel d'évolution, la vision et les valeurs (son adhésion aux valeurs de l'entreprise et de manière générale aux valeurs humaines) et le "work funding" (le risque de départ). On finalise par une confrontation pour voir où il en est dans la structure salariale.

C'est la partie que le manager doit faire. Il doit aussi vérifier les objectifs qu'il avait fixés et évaluer où ils en sont par rapport à ça. On a un outil interne qui s'appelle My CV où les gens mettent à jour leur CV avec tous les projets qu'ils ont faits sur l'année. Ça nous aide dans les réponses aux appels d'offres, c'est donc une obligation qu'ils le mettent à jour au moins une fois par an au moment des évaluations, et c'est le manager qui en est le garant, il doit vérifier. L'employé fait aussi sa réflexion dans le même outil avec ce qu'on appelle le "Self Scan", sur ces mêmes sept dimensions. Pour la mise en commun, il y a un formulaire qui s'appelle la "conversation", qui est la synthèse de la discussion que le manager va avoir avec son employé. Il inclut les objectifs passés, les objectifs futurs, une description de ce qui a marché et ce qui n'a pas marché, une synthèse des formations ou des choses à développer pour l'année à venir. Il reprend le niveau actuel que le manager considère pour la performance et les compétences de l'employé, ainsi qu'une discussion par rapport à ça. Évidemment, un commentaire général sur l'année de la personne des deux côtés, ce que le collaborateur pense et ce que le manager doit transmettre, et on les synthétise aussi.

C'est à la fin, mais entre les deux, il y a la discussion qu'ils doivent avoir ensemble d'au moins une heure. Ils discutent un peu de comment s'est passée l'année. C'est guidé par toutes ces étapes, mais ce qu'on demande au manager, c'est de bien se préparer, de laisser un peu la discussion aller et de vraiment insister sur les messages qu'il faut passer. Une fois que ça s'est fait, avant, entre le Team Scan et la discussion, il y a aussi toute une partie qui se fait dans la plupart des équipes, mais qui n'est pas encore généralisée, où il y a des "Talent Reviews". Ça veut dire qu'il y a plusieurs managers qui se mettent ensemble pour passer en revue les employés

et voir comment ils peuvent s'entraider, voir s'ils ont la même compréhension de la personne. Ce sont des gens qui travaillent souvent ensemble, mais le manager direct se réunit avec un collègue, avec le Business Unit Manager et les RH. Ils se challengent un petit peu : "Moi je ne le voyais pas à ce niveau-là", ou alors "Tu l'as mis en performance bof, moi je trouve qu'il a bien travaillé". Il y a un réajustement par rapport aux autres personnes de la même fonction, un recalibrage.

On finalise cet exercice par un comité "Reward". Chaque manager de pays vient avec son RH, ils préparent ensemble et ils viennent présenter les demandes d'augmentation ou de changement de fonction par rapport aux évaluations qui ont eu lieu. On demande une promotion ou une augmentation pour telle personne et ça se justifie par telle compétence, telle performance ou par un risque business. On voit si c'est approuvé ou pas en comité. Du côté de la gestion pure des compétences et des performances, il y a un suivi qu'on demande au manager. Entre mai et l'année prochaine en janvier, quand on clôture le cycle, on leur demande de faire des points réguliers, de suivre les objectifs et de les mettre à jour si c'est le cas. Ils doivent donner du feedback au fur et à mesure pour qu'au moment des évaluations ce ne soit pas une surprise.

C'est un peu le cycle. Il y a aussi aujourd'hui ce qui se met en place avec un projet pilote, [informations de stratégie interne retirées pour confidentialité]. Je pense que je n'ai rien oublié.

Question 1C : Parlons de l'intelligence artificielle. L'IA est-elle réellement utilisée dans ton environnement de travail quotidien en ce moment pour les RH ou la gestion des employés ?

Beaucoup, je ne dirais pas. Après, ça dépend de la pondération. Pour moi "beaucoup", c'est vraiment intégré dans les processus, dans les outils, et qu'il y a une façon structurelle de voir les choses. Ce n'est pas le cas. On l'utilise comme ça. Maintenant, il y a de plus en plus une utilisation de Copilot qui est intégré aux outils de travail, Microsoft SharePoint, etc. De plus en plus de gens l'utilisent pour aider à faire le travail plus rapidement, notamment dans la transcription et la prise de notes lors des réunions, vu qu'on fait beaucoup de réunions Teams. C'est vachement pratique d'avoir le résumé fait par quelqu'un d'autre et qu'on puisse se concentrer sur l'échange sans passer deux heures après à faire le compte-rendu de la réunion. Ça se fait de plus en plus. Je sais, sans avoir de statistiques, qu'au niveau du développement, ils utilisent aussi des agents pour les aider à coder plus vite et avoir une meilleure performance là-dessus. Les business analysts et les project managers l'utilisent aussi un petit peu dans leur travail pour expliquer les choses.

Maintenant, du côté RH, je pense qu'on est un petit peu en retrait. Pas fainéants, parce qu'il y en a d'autres, mais vu que ce n'est pas structurel, on ne fait pas encore confiance. On a quand même dans les outils qu'on achète aux éditeurs (Q7, notre ATS, LinkedIn) des IA intégrées aujourd'hui. Je pense qu'il y a une utilisation modérée pour certaines choses. Je suis en train de voir où est-ce qu'on a encore de l'IA. On a développé à un moment avec l'équipe IT interne, il y a deux ans, [un outil IA spécifique pour le recrutement pour aider les nouveaux candidats mais qui n'a jamais vu le jour].

Aujourd'hui, l'IA est intégrée dans la création des fiches de fonction et des offres d'emploi dans notre ATS. Je ne sais pas à quel point l'équipe de recrutement l'utilise fortement, mais je pense qu'ils s'aident de ça pour la communication. Moi, je l'utilise quand même beaucoup pour la création de fiches de fonction. Quand j'ai de nouvelles fonctions, je lui propose d'abord de partir du marché, de ce que je lui demande de faire en interne, de notre méthodologie Q7 et de la grille de compétences, et j'automatise ça. Elle m'aide aussi à l'analyse, à faire des analyses par rapport à la transparence des salaires et au mapping des fonctions par rapport à nos benchmarks externes, parce qu'on utilise pas de grille reconnue comme Hays. On doit toujours transférer nos fonctions en interne à des fonctions équivalentes. L'IA m'aide pas mal par rapport à ça.

Relance : Pourquoi penses-tu qu'elle n'est pas encore beaucoup utilisée ? Quels sont les principaux obstacles aujourd'hui ?

Il y a plusieurs raisons, mais tout bêtement, c'est parce qu'on n'est pas les plus techniques et qu'il n'y a pas eu de déploiement direct officiel de l'entreprise pour dire "aujourd'hui on implémente telle et telle chose, et il faut faire des projets pilotes pour l'utiliser dans la production et dans l'amélioration de la performance". On n'a pas du tout été pionniers à se dire qu'on allait l'utiliser. C'est aussi parce que dans les ressources humaines, il y a une partie automatisable, mais ça demande un peu un push de l'IT, parce que sinon ça se fait n'importe comment, et ça on ne l'a pas fait. De l'autre côté, c'est parce qu'au niveau humain, on est très sensibles aux valeurs de justice, d'équité, d'individualité de la personne. Je pense que c'est très difficile de faire la part des choses sans vraiment réfléchir à comment et qu'est-ce qu'on donne à une IA. Nos RH sont plus dans l'écoute d'un humain, donc on ne peut pas laisser une IA faire ça à la place, surtout pour la partie soft skills. Il y a des questions qui se posent quand on fait décider une IA pour la personne. Je ne dis pas que ce ne serait pas possible, mais c'est vraiment des projets qu'il faut bien réfléchir : où on met l'humain, la législation, et le besoin derrière. Si le

besoin c'est uniquement de travailler un petit peu plus vite, ce n'est pas en accord avec l'humain. Il faut vraiment bien le réfléchir, ce n'était pas une priorité RH pour l'instant.

Question 1D : En regardant vers l'avenir, les managers ou le département RH ont-ils des projets ou des plans spécifiques pour mettre en œuvre des outils d'IA pour la gestion du personnel, et plus particulièrement pour les évaluations de performance ?

Ce sera indispensable, on ne pourra pas l'éviter. Un board stratégique réfléchit à la stratégie, surtout par rapport à la production et aux clients, mais ça va être un déploiement aussi en interne parce qu'on ne peut pas vendre chez les clients quelque chose qu'on n'utilise absolument pas du tout. Donc ça va certainement venir. En plus de ça, l'IA va changer beaucoup les fonctions et les compétences qu'on demande aux gens, on va donc de plus en plus l'utiliser pour nous libérer du temps et créer de la valeur ailleurs.

Je sais que par rapport aux outils, on devra regarder surtout les processus qui peuvent être automatisés ou les tâches répétitives. Au niveau du Luxembourg, ils ont déjà travaillé avec IBM pour créer un agent IA qui répond aux questions, qu'on nourrit de nos politiques par exemple. La personne peut taper sa question et le chatbot lui répond avant de passer par un humain RH. Il est finalisé maintenant et il y aura un déploiement certainement. Je ne sais pas si ça va être d'abord au Luxembourg puis en Belgique, ou si on le fait sur les trois pays d'un coup, c'est encore à définir, mais c'est déjà pour cette année.

Par rapport au recrutement ou à la gestion des compétences, je trouve ça très intéressant de voir comment automatiser par exemple la mise à jour des grilles de compétences. Il y a tout un système en Excel, mais est-ce qu'un agent IA ne pourrait pas aider à automatiser cet outil ? Par contre, certainement pas dans la prise de décision pour un candidat ou dans le screening de CV. Je ne pense pas qu'on mettra une IA derrière. L'évaluation de compétences, encore moins. Peut-être un petit peu ce que l'éditeur a intégré dans le Q7 : c'est une IA qui pourrait, par rapport au profil décrit et à certaines autres informations, donner des idées de plans de développement ou d'objectifs à mettre pour améliorer certaines choses si ça ressort du profil. Mais c'est pour l'instant à titre d'aide à la réflexion. Je ne vois pas un déploiement de l'IA qui va décider à la place et qui va mettre les objectifs dans l'outil sans validation du manager. Evidemment, on va faire très attention à ce qu'on pourrait donner à une IA, et certainement pas quelque chose qui impacte directement le bien-être des employés ou leur développement personnel dans la fonction. Ça va rester toujours avec un chef d'orchestre, un RH et le business. On automatisera

certainement plus tout ce qui est récurrent ou un peu administratif, avec un peu moins de valeur ajoutée.

Phase 2 : Justice organisationnelle (Équité et transparence)

Question 2A : Tout d'abord, penses-tu que les grandes décisions de carrière peuvent réellement être prises par une machine dans cette entreprise ?

C'est très drôle parce que l'IA est un sujet qui m'intéresse. Ça fait deux ans que je suis tout ce qui sort, surtout par rapport aux RH et comment les gens l'utilisent. Je sais qu'il y a des entreprises qui pensent que c'est possible. Il y a des managers qui se consultent avec l'IA, ils ont des discussions pour pouvoir prendre des décisions après. Je suis vraiment contre une pratique aussi poussée parce qu'en soi, des grandes décisions ne peuvent pas être prises par l'IA toute seule. Il faut vraiment la challenger. Elle n'est pas encore fiable, même s'il y a des modèles de plus en plus évolués. Il faut encore l'esprit critique et la connaissance technique opérationnelle pour pouvoir challenger parce qu'il y a beaucoup d'inexactitudes. Concernant le fait de faire évoluer ou pas quelqu'un, ou de le mettre sur un rôle ou pas, cela ne doit pas être dans les mains d'un agent. De plus, l'IA a un biais de « complaisance », elle va te dire ce que tu veux entendre. Par rapport à tes discussions anciennes, elle va dire : « Oui, par rapport à ça, je trouve que oui », mais c'est parce que c'est ce que j'ai demandé. Il faut faire vraiment très attention à comment on la challenge, à ce qu'on demande, et surtout pas pour des décisions de carrière très importantes.

Question 2B : Penses-tu que l'algorithme est plus objectif et neutre qu'un manager humain ?

Elle peut l'être si elle est bien paramétrée et bien nourrie avec les informations qu'elle doit prendre en compte. On pourrait dire que si on parle d'une objectivité absolue, un humain sera beaucoup moins objectif qu'une machine bien paramétrée. Par contre, quand on parle de l'humain, de l'évaluation de la gestion de compétences, de carrière ou du recrutement, tu as devant toi un ressenti et un contexte que tu ne vas pas donner à l'IA. Si tu considères que ton modèle de gestion de compétences contient A, B, C et D, et que pour rester objectif tu dois juste te baser sur ça, tu passes la personne avec ses objectifs dedans et la machine va te dire : « Oui, mais par rapport à ça, point barre, c'est fini, tu le vires ». C'est super objectif, cela se base sur des modèles et des critères objectifs. Par contre, il y a derrière une stratégie d'entreprise, un environnement de travail, peut-être un changement de direction qui a été demandé à la personne

ou un contexte familial. Si tu ne le prends pas en compte, tu restes une personne qui met l'autre dans une case qui n'est absolument pas juste ni équitable par rapport à ce qui lui a été demandé, ce qui était prévu et par rapport à son équilibre émotionnel qu'on doit quand même prendre en compte en tant que RH. C'est assez relatif de dire que la neutralité et l'objectivité dépendent de par rapport à quoi on se place.

Question 2C : Les employés comprennent-ils généralement les règles et les critères que ces plateformes d'IA utilisent pour les évaluer ?

Pas encore. Avec une part de responsabilité de l'employeur, je pense que nous ne les avons pas encore formés à 100 % sur tous les enjeux. Nous n'avons pas encore parlé de guidelines par rapport à l'utilisation, ni de ce que la loi demande ou de l'utilisation éthique. Nous avons déjà donné des formations Copilot l'année dernière, mais pas encore assez poussées. Il y a encore des gens, j'ai pas mal d'exemples, qui produisent du contenu avec l'IA et le prennent tel quel en sachant que l'IA est souvent inexacte. Tu ne peux pas le prendre et dire que c'est la vérité absolue. Il y a encore du travail à faire.

Question 2D : Comment le processus de décision de l'IA est-il expliqué aux personnes concernées ? Est-il suffisamment transparent ?

Question 2E : Maintenant, si l'on regarde la situation dans son ensemble, qu'il s'agisse des outils actuels ou des projets futurs, ces enjeux éthiques, tels que l'équité et la transparence, sont-ils activement discutés par la direction ? Ou ces questions éthiques sont-elles pour la plupart absentes des réflexions de l'entreprise ?

Oui, certainement. [Passage retiré : l'interviewé explique en détail la gouvernance interne, la stratégie d'implémentation et les groupes de travail dédiés à l'IA, éléments couverts par la confidentialité.] C'est certainement une des priorités de respecter la législation en termes de protection des données et d'utilisation de l'IA via l'AI Act auquel on est soumis en Europe. Nous avons vraiment un focus là-dessus. [Passage retiré pour des raisons de confidentialité stratégique et d'anonymat de l'entreprise.]

Phase 3 : Justice interactionnelle et dignité humaine

Question 3A : Imagine qu'une machine influence fortement une décision importante concernant la carrière d'un employé. Comment cela affecte-t-il le sentiment de l'employé quant à sa valeur et au respect qu'on lui porte au travail ?

Ça dépend. Cela dépend si j'ai confiance dans le paramétrage de la machine et dans les règles dont elle a été nourrie. Je pense qu'aujourd'hui, en l'état, et avec ce que je connais, je ne serais absolument pas d'accord avec l'exercice. Je trouverais cela injuste parce que ce n'est pas mega clair. Mais si je fais confiance au modèle derrière, à toutes les règles qui ont été mises en place, et que je trouve qu'il y a une cohérence avec le modèle et une évaluation objective de mon travail, pourquoi pas. À 100 %, je serais de toute façon un petit peu contre.

Question 3B : L'utilisation de l'IA dans les RH supprime-t-elle l'empathie humaine du lieu de travail ?

Certainement oui. On n'arrive pas à me faire croire qu'on peut rendre l'IA empathique. Ils entraînent certainement le modèle à faire preuve d'empathie, mais comment, je ne suis pas sûre. Une utilisation à 100 %, je pense que c'est juste un semblant d'empathie. Une machine ne va jamais avoir une intelligence émotionnelle dans la réactivité. Même si je sais qu'elle peut faire pas mal de choses, qu'il y a des IA qui lisent les traits, les réactions du visage, qui peuvent faire des retours et se positionner, le ton de la voix, etc., c'est quand même pour moi un semblant d'empathie. Ce n'est jamais à 100 %. Il y a tout un débat sur le fait de savoir si les humains sont plus aptes, mais je pense que c'est très compliqué de remplacer la fonction par une machine.

Question 3C : Quel est l'impact d'un manque d'empathie humaine sur les employés concernés ?

Ce serait drastique. On ne peut pas vivre comme des robots. Il y a des situations que l'on a vécues ces dernières années qui ont fait que l'on est de plus en plus coupés socialement : le Covid, l'individualisation des personnes (surtout en Europe occidentale), le télétravail, on est dans notre bulle. Le contact humain est plus difficile. Les gens ont plus de mal à se connecter les uns avec les autres. On voit aussi les effets de cela : le mal-être psychologique, le nombre croissant de maladies psychosociales, de burnouts, de difficultés dans la relation. C'est le manque de connexion émotionnelle. Une relation qui serait faite par des machines, où il n'y a plus de contacts, les gens vont le ressentir encore plus fort. On est rentrés depuis longtemps dans cette course à la productivité et à la performance et l'on pourrait, avec les IA, ne faire que ça. Les gens viennent au travail aussi pour le relationnel, pour être entendus, pour être en lien.

On évolue psychologiquement et intellectuellement dans des discussions avec d'autres, et pas seulement en suivant strictement la machine. Il n'y a pas que l'apprentissage officiel que la machine pourrait nous donner, il y a aussi un apprentissage dans la relation. Je pense qu'il y aurait vraiment un fort impact sur la santé des employés et sur les relations, qui sont déjà dégradées par ce que les gens ont vécu dernièrement, et ce serait encore pire.

Phase 4 : Confiance et relations

Question 4A : Constates-tu que les employés font davantage confiance aux données de la machine qu'à l'intuition de leur responsable ?

Je n'en ai pas de preuve très claire. J'ai déjà entendu que maintenant c'est comme ça, mais ça n'arrive quand même pas s'il y a un respect pour le manager, un respect pour le niveau que le manager a atteint, pour sa compétence, pour sa séniorité. S'il y a une relation de confiance qui est déjà installée avec le manager, ça n'arrive pas en effet. Maintenant, si les liens sont un petit peu dégradés ou s'il y a un manque de confiance dans l'expertise, ça peut arriver, oui.

Question 4B : Sachant qu'un algorithme cartographie constamment les compétences, cela donne-t-il aux employés l'envie de travailler plus dur pour l'entreprise, ou cela crée-t-il du stress et de la précarité pour le personnel ?

Pour moi, ça ne va pas leur donner envie de travailler plus, ça va leur donner envie de travailler plus ciblé. L'IA, et n'importe quelle IA en général, est très séquentielle : il y a les compétences, la note, l'objectif, etc. Ils vont juste se dire : « Tiens, j'ai besoin de tel truc pour arriver à ça », et tout le reste on s'en fout. Mais une fonction, une journée de travail, un client, ce n'est pas juste telle et telle compétence, c'est tout un tas d'autres choses. Ils vont juste se dire : « Moi pour avoir mon augmentation, je vais cibler ce qui me fait gagner, mais je vais laisser tomber les autres choses ». Pour moi ça va être moins dans l'esprit d'une vraie prise en charge de la fonction et du besoin. C'est déjà le cas quand on met des choses où on dit : « Si tu fais ça, ça et ça, tu pourras avancer sur ça » ; je ne fais pas tout le reste parce que je dois avancer.

Question 4C : En fin de compte, comment la présence (ou la perspective) de l'IA modifie-t-elle la relation globale entre l'employé et l'entreprise ?

Je pense qu'il y aurait vraiment un fort impact sur la santé des employés et sur les relations. On est rentrés depuis longtemps dans une course à la productivité et à la performance, et on pourrait

avec l'IA ne faire que ça. Mais les gens viennent au travail aussi pour le relationnel, pour être entendus, pour être en lien. De plus, l'IA est très séquentielle. Le risque, c'est que les employés ciblent uniquement ce qui les fait gagner et laissent tomber les autres choses, ce qui est moins dans l'esprit d'une vraie prise en charge de la fonction et du besoin. C'est pour cela que c'est un excellent levier pour nous libérer du temps, mais c'est mega important que ce soit l'humain qui maîtrise la machine, et pas la machine qui prenne la main.

Clôture

Je te remercie infiniment pour ton temps et ton honnêteté. Nous avons couvert toutes mes questions principales. Y a-t-il autre chose concernant l'utilisation actuelle ou future de l'IA dans ton lieu de travail que tu aimerais partager avant que nous terminions ?

Ce que j'ai envie de dire, c'est que ce n'est pas une mauvaise chose. J'ai été peut-être plus négative que la plupart des gens, mais je ne trouve pas que c'est négatif. Je trouve que c'est un excellent levier pour aider, pour permettre de faire des choses plus intéressantes à la place. Mais c'est mega important de garder l'esprit critique, de former les gens et que ce soit l'humain qui maîtrise la machine, et non la machine qui prenne la main. Comme partout évidemment, mais je pense que c'est un super outil, super utile. Dans de mauvaises mains, ça peut créer des dégâts et ce n'est pas le but. Il faut encore qu'on me prouve jusqu'au bout. Ça va venir ça c'est sûr. Mais mon but c'est de maîtriser aussi jusqu'au bout.

Appendix C.6: Interview Boris Gatz (HR Advisor, Easi)

Introduction

Voir annexe B

Phase 1 : Contexte et ancrage dans la réalité

Question 1A : Pour commencer, pourrais-tu te présenter brièvement et décrire ton rôle actuel au sein de l'entreprise ?

Je m'appelle Boris Gatz. Je travaille depuis un peu plus de 4 ans et demi chez Easi. J'ai étudié à Louvain-la-Neuve avec un master en gestion des ressources humaines, ainsi que certains cours à la LSM. J'ai rejoint Easi avec, dans un premier temps (les 3 premières années et demie), un rôle de recruteur. De "care", voire d'advisor, comme on appelle ça en interne. J'avais un gros focus sur le sourcing des talents, pour essayer de comprendre ce qui allait convaincre les futures

recrues de nous rejoindre, sachant que chez Easi, on a un focus particulier sur le recrutement de juniors. Il y avait le passage des différents entretiens d'embauche, puis la partie offre, la gestion de la rémunération de la nouvelle recrue et une certaine partie onboarding. Ça, c'était mon premier rôle, qui était aussi pas mal rythmé par le contact avec les écoles. En second lieu, depuis début janvier, j'ai switché vers l'autre penchant RH de chez Easi, coté Hard RH. Cette partie est assez variée également. Grosso modo, on va avoir toute la partie vraiment plus technique des RH, avec la gestion de la paie et la gestion des données. Il y a également toute la partie gestion "people", avec du suivi, du caring. Ce sont des personnes qui ont un problème d'épanouissement dans la société, que ce soit au sein de leur profession, avec d'autres personnes, ou même une personne qui aurait envie de faire un "mercato" (une mobilité interne). On va vraiment être là en tant que support pour ces personnes. On gère également toute la partie formation. On s'occupe de gérer toute la vie de la personne en général chez Easi.

Question 1B : Peux-tu décrire comment la performance ou l'évolution de carrière est généralement évaluée dans l'entreprise aujourd'hui ?

Pour remettre le contexte, chez Easi, on est assez attentifs à toute la partie valeurs. On va toujours privilégier les valeurs d'une personne par rapport à ses compétences. Les deux sont importants, mais avant tout, on va recruter une personne plus sur un partage de valeurs qu'une compétence en particulier. On retrouve cet aspect dans l'évaluation. On a deux grosses évaluations par an : l'évaluation formelle au mois de janvier, et l'évaluation informelle au mois de juillet. Deux choses vont être évaluées. La première chose, ce sont les valeurs. On reprend les cinq valeurs d'Easi (l'Excellence, le Caring, la Responsabilité, le Commitment et la Positivité) et le manager met une lettre sur l'atteinte de cette valeur par l'employé. L'attente normale par rapport à la valeur correspond à la lettre C. Si c'est vraiment mieux que les attentes, l'employé va pouvoir avoir un B voire un A. A contrario, si c'est en dessous des attentes, il aura un D voire un E. Cette évaluation est commune à toute personne chez Easi. À l'heure actuelle, on est 680, et de la personne au marketing au développeur ou au vendeur, tout le monde est évalué sur les mêmes bases pour les valeurs. La deuxième chose, ce sont les compétences. Là, l'approche est beaucoup plus personnalisée. Il y a une formalisation qui a été faite pour établir les compétences importantes pour chaque fonction : un bon RH, un bon développeur, un bon vendeur, un bon business consultant, etc. Tout le monde a sa formalisation. On a fixé la façon d'atteindre une certaine cote, le maximum étant 4/4. Dans la formalisation à laquelle tout le monde a accès, il est expliqué qu'avoir 1/4 pour tel type de compétence signifie être à même de

faire ceci ou cela. On évalue vraiment les compétences techniques (hard skills) et les compétences un peu plus fonctionnelles (soft skills). Le manager évalue l'employé, et l'employé s'autoévalue également. Ils ne se concertent pas avant. Les deux arrivent à l'entretien (l'appraisal) avec leur point de vue pour le croiser : l'employé explique pourquoi il estime mériter telle cote, et le manager explique pourquoi il a mis telle cote. À la fin, on fait une simple addition des points récoltés. Si l'employé arrive à un certain seuil défini et connu de tous, il passe de niveau. Passer de niveau signifie avoir une augmentation salariale et de nouvelles responsabilités. Pour la nuance entre l'évaluation formelle et informelle : la formelle de janvier, c'est là où 90 % des passages de niveau se font. On refait tout l'exercice des cotes pour l'ensemble des compétences, ce qui est clairement chronophage. En juillet, si on est assez loin du seuil minimal pour passer de niveau, on ne refait pas les cotes. C'est plus l'occasion de faire un point d'ensemble sur les objectifs fixés en janvier et de repasser les valeurs. L'exercice des cotes n'est refait à l'informelle que si, en janvier, on se rend compte qu'il manque vraiment un petit quelque chose gommable en six mois pour arriver au seuil demandé. Mais c'est moins la norme.

Question 1C : Parlons de l'intelligence artificielle. L'IA est-elle réellement utilisée dans ton environnement de travail quotidien en ce moment pour les RH ou la gestion des employés ?

Non, pour le moment, en effet, l'IA n'intervient pas dans ce processus.

Relance : Pourquoi penses-tu qu'elle n'est pas encore beaucoup utilisée ? Quels sont les principaux obstacles aujourd'hui ?

Il y a plusieurs raisons. Étant une société informatique, nous sommes fatalement conscients de tous les bienfaits que peut nous apporter l'IA. Il y a d'ailleurs un projet en place sur la réflexion de comment on va pouvoir incorporer l'IA dans l'évaluation de nos employés. Cependant, pour l'évaluation des valeurs, cela va vraiment être très compliqué d'incorporer l'IA. C'est mon strict point de vue, car je ne suis pas dans le comité de réflexion global à ce sujet, mais l'évaluation des valeurs se base sur du feeling, sur des exemples vraiment concrets au quotidien. Dans ces cas-là, j'ai du mal à m'imaginer comment l'IA va pouvoir nous aider. Par contre, sur la partie évaluation des compétences, pour certaines compétences plus techniques, on va assez facilement pouvoir s'aider de l'IA selon moi. Il y a des objectifs qui sont définis et une atteinte assez chiffrée. Avec cette partie chiffrée, on va pouvoir incorporer l'IA pour traduire l'atteinte de l'objectif et la maîtrise de ces différentes compétences. Ça, c'est quelque chose qui, selon

moi, sera faisable dans un futur relativement proche. Donc, pour les valeurs, ce ne sera pas facile ni pour tout de suite, mais pour les compétences techniques liées à des objectifs clairs et facilement mesurables, l'IA va nous aider.

Question 1D : En regardant vers l'avenir, les managers ou le département RH ont-ils des projets ou des plans spécifiques pour mettre en œuvre des outils d'IA pour la gestion du personnel, et plus particulièrement pour les évaluations de performance ?

Malheureusement, là je ne vais pas savoir t'aider pour te dire concrètement ce qui pourrait être amené. Nous en sommes encore au stade du projet de réflexion. Je sais qu'il y a certaines équipes qui font du brainstorming, mais il n'y a encore rien qui a été défini.

Phase 2 : Justice organisationnelle (Équité et transparence)

Question 2A : Tout d'abord, selon toi, penses-tu que les grandes décisions de carrière peuvent réellement être prises par une machine dans cette entreprise ?

Non. Autant je suis persuadé de la valeur ajoutée et du bienfait de l'IA dans beaucoup de choses, surtout au niveau du remplacement de l'humain pour les tâches chronophages sans grande valeur ajoutée, mais je pense que la clé pour l'utilisation de l'intelligence artificielle est avant tout de garder la décision pour un humain. L'humain est vraiment au centre. L'aspect valeur, l'aspect humain, c'est ce qui va être privilégié. Pour moi, il doit vraiment y avoir cette approche duale où l'on garde toujours cet aspect réfléchi et le bon sens d'un bon manager, d'une personne formée qui aura suivi beaucoup de formations pour faire le meilleur people management possible. En parallèle, on peut s'aider de l'IA pour d'autres choses. Mais à 100 %, je n'en suis pas persuadé, je suis même plutôt contre.

Question 2B : Penses-tu que l'algorithme est plus objectif et neutre qu'un manager humain ?

Sur certains points, oui. Par contre, sur l'aspect valeur où l'on est sur des objectifs et des exemples concrets à travers des discussions informelles, je ne vois pas en quoi l'IA va pouvoir remplacer l'humain et être meilleure. Je n'y crois pas. En revanche, pour une IA vraiment très bien coachée, il est prépondérant de bien la briefier et de lui donner toutes les données nécessaires pour évaluer de façon totalement neutre. À ce moment-là, sur certaines évaluations de compétences factuelles, je suis persuadé qu'à terme, l'IA sera plus impartiale que l'humain. Il y a beaucoup d'études qui prouvent qu'une personne n'est jamais à 100 % impartiale et qu'il

y a régulièrement certains biais qui viennent s'incorporer dans le jugement et l'évaluation des personnes. C'est inéluctable. Dans ce contexte, l'IA pourrait même être meilleure.

Question 2C : Les employés comprennent-ils généralement les règles et les critères que ces plateformes d'IA utilisent pour les évaluer ?

Nous avons dû énormément communiquer à ce niveau-là. Lorsque les IA sont sorties, les personnes étaient encore assez peu sensibilisées au fait qu'il fallait absolument éviter d'y mettre des données confidentielles ou des codes de la société. Nous avons dû pas mal communiquer parce qu'il y avait vraiment de l'amélioration à avoir de ce point de vue-là. Maintenant, les gens sont assez bien sensibilisés et l'utilisent assez bien de manière générale. Il faut dire également que nous sommes dans une société informatique où les personnes sont déjà dans le bain. Nous avons même certaines équipes qui vont implémenter, sensibiliser et donner des formations sur l'IA aux personnes. Nous sommes à la bonne école.

Relance : Au niveau de l'IA chez Easi, utilisez-vous une IA qui existe déjà comme ChatGPT ou Copilot, ou en avez-vous créé une interne ?

Chez Easi, nous sommes entre autres éditeurs de logiciels de gestion, c'est-à-dire que nous créons des solutions et nous les implémentons, mais nous sommes également implémenteurs pour d'autres solutions. Nous implémentons les solutions Microsoft, dont Copilot fait partie. Nous allons implémenter Copilot dans certaines sociétés qui sont demandeuses et, en interne, nous utilisons principalement Copilot.

Question 2D : Comment le processus de décision de l'IA est-il expliqué aux personnes concernées ? Est-il suffisamment transparent ?

Étant donné que l'utilisation de l'IA pour les évaluations n'est encore qu'au stade de projet de réflexion, il n'y a pas encore de processus de décision à expliquer pour le moment. Cependant, comme je l'évoquais, nous avons déjà énormément communiqué pour sensibiliser les collaborateurs à l'utilisation globale de ces outils, et la question de la transparence arrivera sur la table des managers dès que son implémentation se décidera.

Question 2E : Maintenant, si l'on regarde la situation dans son ensemble, qu'il s'agisse des outils actuels ou des projets futurs, ces enjeux éthiques, tels que l'équité et la transparence, sont-ils activement discutés par la direction ?

Je ne saurais pas te le dire, je n'ai pas cette information. Maintenant, concernant l'IA, l'équité et la transparence, on sait que c'est quelque chose dont il faut se méfier car toutes les IA sont très puissantes. Il faut voir où on l'implémente pour ne pas que les personnes aient trop d'informations, et surtout des informations auxquelles elles ne devraient pas avoir accès. Typiquement, dans le cadre de l'évaluation des personnes, cela ne regarde que l'intéressé et sûrement pas d'autres employés. C'est clairement un sujet qui risque d'arriver sur la table des managers et du comité de direction le jour où cette implémentation de l'IA au sein de l'évaluation des compétences se décidera.

Phase 3 : Justice interactionnelle et dignité humaine

Question 3A : Imagine qu'une machine influence fortement une décision importante concernant la carrière d'un employé. Comment cela affecte-t-il le sentiment de l'employé quant à sa valeur et au respect qu'on lui porte au travail ?

Je ne me sentirais pas rassuré. Est-ce que je suis vieux ou pas ? Je n'en sais rien. Mais je suis persuadé qu'il y a toujours de l'importance et de la prépondérance du contact et des relations humaines. Je suis persuadé que l'IA va nous aider justement à aller encore plus dans l'humain. Elle va nous aider à nous faire gagner du temps sur beaucoup de petites tâches qui vont se répéter et qui peuvent être chronophages. Cela va nous permettre de nous concentrer encore plus sur ce qui va driver la personne. Essayer d'aller encore plus loin dans la réflexion et dans la compréhension de ses moteurs de motivation. Je ne pense pas qu'une IA puisse vraiment nous remplacer dans la quête de cette compréhension. L'IA pourra nous aider, mais je ne voudrais pas qu'elle remplace un humain à 100 %. Je ne serais pas spécialement pour cela.

Relance : Est-ce que tu penses que ce sentiment est partagé ou bien d'autres personnes aimeraient que ce soit une machine qui influence à 100 % leurs décisions de carrière ?

Honnêtement, je pense que le sentiment que j'ai est globalement partagé. Cela amènerait encore une fois la nuance : ce n'est pas tout blanc ou tout noir. On sait qu'on va vivre avec l'IA, on sait qu'on va l'utiliser de plus en plus, mais nous sommes persuadés qu'il faut garder le juste milieu, la bonne balance. Le juste milieu ne passera pas par un remplacement total de l'humain par l'IA. Je ne le pense pas.

Question 3B : L'utilisation de l'IA dans les RH supprime-t-elle l'empathie humaine du lieu de travail ?

Je n'ai pas de boule de cristal. Je ne sais pas comment cela se passerait le cas échéant. Néanmoins, ce serait une de mes craintes dans le cas où l'IA remplacerait à 100 % les ressources humaines. Parce qu'encore une fois, les discussions en face à face permettent de comprendre vraiment quelles sont les émotions de la personne, son sentiment, son ressenti. C'est une question de feeling. Je ne pense pas que l'IA pourrait faire aussi bien ce que fait un humain dans le cadre de cette discussion.

Question 3C : Quel est l'impact d'un manque d'empathie humaine sur les employés concernés ?

Les impacts dépendraient beaucoup du profil des personnes gérées par l'IA. Certaines personnes, très basées sur le factuel, ne seraient pas tant dérangées par cet aspect. Par contre, d'autres types de personnes ont clairement besoin de contact humain et de discussion. Pour ces personnes, le risque de se comporter de la sorte serait avant tout un manque de motivation, car ce serait totalement impersonnel. Je pense également que ce serait un risque en termes de rétention du personnel. Si les personnes ne s'attachent plus au responsable avec qui nouer des liens, car certes on travaille ensemble mais on crée des liens professionnels et parfois amicaux, ce sentiment d'appartenance à la société serait diminué. La rétention du personnel serait négativement impactée. Ce sont les deux craintes principales que je mettrais en avant pour cette hypothèse.

Phase 4 : Confiance et relations

Question 4A : Constates-tu que les employés font davantage confiance aux données de la machine qu'à l'intuition de leur responsable ?

Oui, pas tous, mais certains, oui. Dans quels cas principalement ? Ça va vraiment être lorsqu'il y a un travail humain qui doit être fait. Je m'explique. Imaginons la définition d'un objectif totalement chiffré où le manager devrait incorporer ça dans un Excel, faire certaines formules pour avoir un calcul assez précis. Il n'est pas rare que certaines personnes, par acquis de conscience, remettent ça dans une IA pour que l'IA recalcule tout simplement l'Excel pour voir si aucune faute ne s'est glissée ou autre. Dans ces cas-là, ça peut s'envisager. Dans toute la partie soft skills, définition d'objectifs, etc., c'est quelque chose qu'on va pouvoir retrouver.

Question 4B : Sachant qu'un algorithme cartographie constamment les compétences, cela donne-t-il aux employés l'envie de travailler plus dur pour l'entreprise, ou cela crée-t-il du stress et de la précarité pour le personnel ?

Encore une fois, je répondrais que ça va vraiment dépendre de la personnalité de l'employé. Personnellement, de mon point de vue, je ne vois pas en quoi ça le motiverait à travailler beaucoup plus. Peut-être que ça le ferait travailler en certains points mieux, parce que je pense que l'IA pourrait être encore plus précise sur la définition d'objectifs. Ça serait une chose, mais je pense que ça serait plus que contrebalancé par le manque de contact humain et de discussion avec une personne, tout simplement. D'une manière générale et en moyenne, ça n'augmenterait pas la motivation des gens quant à leur quantité, voire même qualité de travail.

Question 4C : En fin de compte, comment la présence (ou la perspective) de l'IA modifie-t-elle la relation globale entre l'employé et l'entreprise ?

Encore une fois, ça va dépendre de la façon avec laquelle on va l'utiliser. De mon point de vue, si on l'utilise de la meilleure façon, je pense que ça va même faciliter les liens. Pourquoi ? Parce que je pense que l'intelligence artificielle peut, pour le moment, être utilisée pour vraiment reclarifier des rapports, reclarifier des comptes rendus de réunion, clarifier également la définition d'objectifs. En cela, on gagnerait en clarté, en résumé, et je pense de facto qu'on faciliterait le rapport entre l'employé et le N+1. Pour moi, on pourrait vraiment encore avoir une valeur ajoutée à ce niveau-là en termes de facilité de communication. Ça, c'est vraiment le gros plus qu'on pourrait retrouver si on l'utilise de la sorte. Par contre, comme je te le disais auparavant, je ne pense pas qu'on doive incorporer l'IA dans l'aspect de gestion purement humaine. J'ai plus de réserves quant à cela.

Clôture

Je te remercie infiniment pour ton temps et ton honnêteté. Nous avons couvert toutes mes questions principales. Y a-t-il autre chose concernant l'utilisation actuelle ou future de l'IA dans ton lieu de travail que tu aimerais partager avant que nous terminions ?

C'est assez clair. Je pense que j'ai vraiment dit ce que je pensais. Si j'étais au téléphone dans un an, je pourrais peut-être t'en dire un peu plus sur la façon dont ça a pu évoluer. À l'heure actuelle, le projet en est là. Mon point de vue ne parle fatalement pas au nom de tous les responsables de chez Easi, très loin de là. Maintenant, la seule chose qui est certaine, c'est que le focus sur l'humain, on compte le garder et on compte le faire primer sur le reste. C'est sûr qu'on ne va jamais vraiment mettre l'utilisation de l'IA au-dessus de tout. Mais clairement, elle va nous aider à terme. On va vraiment progresser avec ça aussi. Je pense que pour passer le cap d'un

remplacement total, les sociétés ont encore une certaine forme de réserve. Ce qui va arriver en premier lieu à peu près partout à mon avis, c'est l'automatisation du calcul, pour rendre cela hyper objectif. En sachant que tout le monde a son objectif à atteindre, ça calcule tout seul pour faire gagner du temps aux managers. Ça ne m'étonne pas.

Appendix C.7: Interview Alice Dujacquièrre (Business consultant, Easi)

Introduction

Voir annexe B

Phase 1 : Contexte et ancrage dans la réalité

Question 1A : Pour commencer, est-ce que tu pourrais te présenter brièvement et décrire ton rôle actuel au sein d'Easi ?

Je suis Business Consultante chez Easi depuis un peu moins d'un an, presque un an. Je suis consultante pour la solution Adfinity, qui est un logiciel comptable. Dans mon day-to-day, je vais chez les clients pour paramétrer et les former à l'application, pour leur expliquer comment ça fonctionne comptablement parlant. Je fais tout ce qui est les ventes "on top", je vends des modules en plus dans l'application. Dès qu'ils ont des soucis ou autre, je suis là exactement pour les aider, venir sur place et faire en sorte que l'application réponde à leurs besoins exacts. Mes clients vont être dans plein de secteurs différents et je vais agir différemment en fonction du secteur dans lequel ils travaillent.

Question 1B : Peux-tu décrire comment la performance ou l'évolution de carrière est généralement évaluée dans l'entreprise aujourd'hui ?

Chez nous, on fonctionne par ce qu'on appelle des "appraisals". Tous les six mois, on a un rendez-vous d'environ 1h30, ça peut monter jusqu'à 2h ou 2h30, avec notre manager. Durant ce meeting, le manager aura préparé en amont des évaluations sur certains objectifs. En gros, pour passer de niveau, quand on arrive chez Easi on est junior, on commence à ce qu'on appelle le niveau A. Au plus tu évolues, au plus tu peux passer de niveau : B, C, D... jusqu'à I pour le CEO je crois. Ces évaluations te permettent de gagner des points, et il y a un certain nombre de points à avoir pour passer d'un niveau à l'autre. Par exemple, du A au B, il faut six points. Cette évaluation va se baser notamment sur les valeurs représentées par Easi : Caring, Positivity, Commitment, toutes ces valeurs-là. Si on acquiert ces valeurs, on a droit à des points. C'est

aussi par rapport à d'autres critères, comme la relation client, si on se donne vraiment pour le client. Quand on a de nouveaux clients en démarrage, une fois que tout se passe bien, ils ont une enquête de satisfaction à remplir. En fonction des points qu'ils nous donnent, ça impacte également notre score pour passer d'un niveau à l'autre. On est basé sur des points, sur ces valeurs-là et sur ce que les clients pensent. Même si on ne passe pas de niveau tous les six mois, on a quand même des évaluations intermédiaires. On dit que l'évaluation est formelle en général en juillet/août, et informelle en janvier. Ça prend en compte notre évolution sur les six mois. À la fin de l'évaluation, on pose de nouveaux objectifs pour les six prochains mois à chaque fois, pour savoir aux prochains appraisals si on les a atteints.

Relance : Tu m'as dit informelle en janvier et formelle en juillet, c'est ça ?

C'est ça, c'est-à-dire que souvent les passages de niveau vont se faire en juillet/août et en général en janvier moins. Ça arrive bien évidemment dans certains cas, mais en général on ne passe pas d'un niveau à l'autre si vite. Si par exemple tu es passé B en juillet, tu ne vas pas passer C en janvier. Parce qu'il y a beaucoup de critères et beaucoup de responsabilités à prendre entre chaque niveau. Il faut assez de temps pour atteindre les objectifs qui sont nécessaires, et surtout pour atteindre le nombre de points nécessaires d'un niveau à l'autre.

Question 1C : Parlons de l'intelligence artificielle. L'IA est-elle réellement utilisée dans ton environnement de travail quotidien en ce moment pour les RH ou la gestion des employés ?

Je vais différencier un peu les IA qu'on utilise. Tout d'abord, on a une plateforme sur laquelle les clients peuvent aller s'ils ont des questions par rapport à l'application. S'ils ne savent pas comment créer un bon de commande en comptabilité, ils peuvent taper ça, et ils auront tout le processus qui est dessus. Il y a sur cette plateforme une IA qui peut les aider. Ils peuvent dire : "Je n'arrive pas à faire ça dans tel programme, peux-tu m'expliquer comment faire ?" L'IA va rechercher dans la base de données et leur donner un processus à suivre ou un article pour les aider. C'est pour les clients, mais les consultants s'en servent aussi car il y a tellement d'écrans et de fenêtres chez Easi qu'on ne peut pas tout connaître par cœur. Deuxième chose, nous ne sommes pas autorisés à utiliser n'importe quelle IA. Le produit que je vends, Adfinity, utilise des noms de codes techniques pour chaque programme. On ne peut pas parler des programmes qu'on utilise ni donner les noms de nos clients pour des raisons de confidentialité. On n'a pas envie d'apprendre à une IA à comprendre notre outil et que n'importe qui puisse avoir des informations derrière. ChatGPT n'est pas assez confidentiel pour savoir s'il garde les données

ou autre. Par contre, on peut demander à une IA de reformuler un texte, mais on n'a pas le droit de donner des informations clients ni des informations directes liées au logiciel. Easi a mis Copilot sur notre ordinateur, ça c'est autorisé. De nouveau, on ne met pas des noms de clients. C'est dans nos onglets en dessous, on peut l'utiliser, même si on ne va pas lui donner le numéro de téléphone d'un client bien sûr. Quand je l'ouvre, il est noté que ça garde les données de la société privées, donc je sais que c'est plus safe que ChatGPT par exemple.

Relance : Et est-ce que tu sais si dans les ressources humaines en particulier, il y a une IA qui est utilisée ?

C'est une très bonne question. Je pense que d'office ils ont Copilot parce qu'Easi l'a mis sur l'ordinateur de tout le monde, donc Easi autorise à l'utiliser. Easi peut bloquer certaines applications, donc s'ils mettent Copilot, c'est qu'ils l'autorisent. Par contre, les autres je ne pense pas, pour être honnête. Les RH ne sont pas liés à Adfinity, ils ont des contacts directs avec des candidats potentiels. Peut-être s'ils font attention, mais je dirais plus Copilot.

Relance : Et à ton avis, pourquoi l'IA n'est-elle pas tant utilisée que ça dans les ressources humaines chez Easi aujourd'hui ?

Si tu vas voir sur notre site, il est noté que nous vendons des solutions IT liées à l'humain. Il y a beaucoup de boîtes d'IT qui ne sont pas du tout humaines. Nous, on reste une boîte de consultance. Ce serait un peu triste de devoir être à fond humain avec nos clients, et de ne pas l'être avec les candidats qu'on recrute. Pour te donner mon expérience, je trouve les RH très humains. Quand ils font le suivi de processus, je n'ai pas l'impression que ce soit créé par une IA. Je leur pose des questions, c'est très fluide, limite ils ne regardent pas leur ordinateur. Je n'ai pas l'impression qu'ils se basent là-dessus parce qu'ils veulent garder ce truc un peu unique et très humain qu'on peut avoir, comparé peut-être à d'autres boîtes de consultance.

Question 1D : En regardant vers l'avenir, les managers ou le département RH ont-ils des projets ou des plans spécifiques pour mettre en œuvre des outils d'IA pour la gestion du personnel, et plus particulièrement pour les évaluations de performance ?

Je ne saurais pas du tout répondre à cette question.

Phase 2 : Justice organisationnelle (Équité et transparence)

Question 2A : Tout d'abord, penses-tu que les grandes décisions de carrière peuvent réellement être prises par une machine dans cette entreprise ?

Je suis assez mitigée. Comme je l'ai expliqué, les évaluations se basent sur certaines caractéristiques avec des points, notamment des valeurs. Je trouve très difficile qu'une IA puisse évaluer mon potentiel en "caring" ou en "commitment", sachant que l'IA n'est pas avec moi lors d'une intervention chez un client. Elle ne sait pas ce que je raconte au client. Ce que je raconte et ce que l'IA peut percevoir de ma personnalité peut donner un premier avant-goût, mais je trouve difficile que dans un job de consultance, une IA puisse m'évaluer et savoir exactement quoi répondre. Comme on évalue ces valeurs et que l'on prend surtout en compte l'avis du client, l'IA ne sait pas évaluer cela, mis à part reprendre l'enquête de satisfaction et en faire une moyenne. Je ne pense pas que cela puisse aider. Par contre, en termes de fixation d'objectifs, cela peut être utile pour challenger un peu le processus.

Question 2B : Penses-tu que l'algorithme est plus objectif et neutre qu'un manager humain ?

Non, je ne pense pas, car mon manager me connaît et il a les retours de mes clients. Par exemple, je suis très caring avec mes clients, je fais tout pour qu'ils soient toujours contents et je suis très à l'écoute. L'IA n'est pas là lors de mes interventions. Le manager, lui, a de très bons ou de très mauvais feedbacks selon les situations. S'il voit qu'un client me pousse dans mes retranchements, ce qui n'est pas évident à vivre, il sent que je suis à fleur de peau et que je donne mon maximum. En fonction de cela, il va peut-être me donner un objectif en me disant de prendre du recul. La machine n'a pas toute cette empathie. À part si on lui explique la situation de A à Z, mais ce serait un roman. Il est difficile de demander à une machine de comprendre les émotions.

Relance : Si jamais tu ne t'entendais pas avec ton manager, il pourrait te saquer alors que l'IA serait plus neutre, non ?

Même si l'on ne s'entend pas avec son manager, d'autres personnes sont prises en compte dans le processus d'évaluation, notamment le manager du manager qui donne son avis. Nous avons également un concept de "coachee" : quand on arrive, il y a quelqu'un qui nous épaula du début à la fin. En amont de l'appraisal, le manager a des meetings avec nos coachs et les autres personnes de l'équipe qui donnent des feedbacks. Il n'est pas le seul dans la balance. Je pense qu'en général, le manager ne va pas mettre quelque chose de négatif si tout le monde dit du

positif, sinon il y aurait de l'étonnement dans la boîte. Chez Easi, cela reste très professionnel, donc je ne pense pas que cela arriverait. Après, si l'on explique toute la situation à une IA avec le même contexte que le manager, elle serait certainement plus objective. Elle n'aurait pas ce biais où, si tu aimes vraiment bien ton consultant, tu as tendance à être plus laxiste. Dans ce cas-là, elle serait plus objective.

Question 2C : Les employés comprennent-ils généralement les règles et les critères que ces plateformes d'IA utilisent pour les évaluer ?

Oui, on sait ce que l'on peut faire et ce que l'on ne peut pas faire, on le comprend très bien. On sait pourquoi on ne peut pas mettre d'informations personnelles du client, c'est logique et il y a des lois pour ça. Par contre, entre comprendre et respecter, il y a un monde. Certaines personnes copient-collent leurs mails avec le nom du client ou des informations personnelles. Il n'y a personne derrière pour vérifier. On sait tous ce que l'on peut faire ou pas car, en arrivant chez Easi, on nous le dit clairement.

Relance : Est-ce qu'il y a une petite formation au début ?

C'est clair au début. Lors de mon onboarding avec les RH, ils nous ont dit que pour des raisons de confidentialité, on n'utilise pas certains outils. Et même sans cette information, quand on est junior, on a toujours un coach qui nous dira de ne pas utiliser ChatGPT pour les mails, mais d'utiliser Copilot qui est autorisé par Easi.

Question 2D : Comment le processus de décision de l'IA est-il expliqué aux personnes concernées ? Est-il suffisamment transparent ?

Comme l'IA ne prend pas de décisions concernant nos évaluations pour le moment, il n'y a pas de processus spécifique à expliquer à ce niveau-là. En revanche, concernant l'utilisation des outils IA au quotidien, c'est très transparent puisqu'on nous explique clairement les règles et les limites de confidentialité dès notre onboarding.

Question 2E : Maintenant, si l'on regarde la situation dans son ensemble, qu'il s'agisse des outils actuels ou des projets futurs, ces enjeux éthiques, tels que l'équité et la transparence, sont-ils activement discutés par la direction ? Ou ces questions éthiques sont-elles pour la plupart absentes des réflexions de l'entreprise ?

Oui, pour moi, les enjeux éthiques de transparence et d'équité sont discutés au niveau de la direction et du management.

Phase 3 : Justice interactionnelle et dignité humaine

Question 3A : Imagine qu'une machine influence fortement une décision importante concernant la carrière d'un employé. Comment cela affecte-t-il le sentiment de l'employé quant à sa valeur et au respect qu'on lui porte au travail ?

Pas bien. Easi fonctionne sous forme de méritocratie : au plus tu donnes, au plus tu corresponds aux valeurs, au plus tu as de chances d'évoluer. C'est logique. Tu ne vas pas récompenser quelqu'un qui s'en fiche, qui part tous les jours à 17h et qui ne répond pas à son client lors d'une situation urgente. Si un employé remplit ses petites tâches mais n'aide pas son client parce qu'il n'en a rien à faire, l'IA sera peut-être contente parce qu'il aura atteint ses objectifs de la journée. Un autre employé, lui, va rester plus tard pour aider son client qui a des trucs urgents à faire. L'IA ne prendra peut-être pas en compte cette notion d'urgence ou d'implication. Ce n'est pas comme ça que c'est censé se passer. Même si tu remplis des objectifs, ce n'est pas pour autant que tu devrais passer de niveau. Surtout dans le milieu de la consultance, c'est bien beau d'avoir envoyé des mails ou mis en place des modules chez le client, mais si tu n'as pas établi une relation de confiance, le client finira par aller voir ailleurs. Il faut créer un lien, et j'ai du mal à me dire qu'une IA pourrait bien évaluer cela. C'est difficile, je ne me sentirais pas bien.

Question 3B : L'utilisation de l'IA dans les RH supprime-t-elle l'empathie humaine du lieu de travail ?

Je ne me sers pas de l'IA pour faire mon psychologue. Il y en a qui sont assez empathiques, mais je ne crois pas que ce sera la même chose qu'un humain. Déjà, l'IA ne te voit pas. Tu peux lui parler, elle entend peut-être la nuance de ta voix, mais il n'y a pas la mimique sur le visage ou d'autres choses liées aux émotions qui sont difficiles à percevoir. Quand tu fais un échange, tu vois comment la personne réagit en face de toi si tu lui donnes une réponse qui ne lui convient pas, même si elle ne parle pas. L'IA n'a pas ça. Ça manquerait fortement d'empathie, car tu interagis en fonction de ce que tu vois, comme dans *Vice-Versa* avec les émotions et la réaction en face. Je ne sais pas si ça supprimerait l'empathie, mais ça en manquerait en grande partie.

Question 3C : Quel est l'impact d'un manque d'empathie humaine sur les employés concernés ?

Si tu as un souci dans la boîte avec ton manager, je te mets au défi d'aller voir quelqu'un qui n'a pas d'empathie et d'avoir ensuite envie d'y retourner pour te confier. Si la personne en face de toi ne prend pas un minimum en compte ton ressenti, je t'assure que tu vas vite partir, parce que c'est horrible. Ça veut dire que si tu as un souci dans la boîte, personne n'est là pour te soutenir.

Phase 4 : Confiance et relations

Question 4A : Constates-tu que les employés font davantage confiance aux données de la machine qu'à l'intuition de leur responsable ?

En général, je dirais que non. On a une très bonne équipe de RH qui est très à l'écoute. C'est très difficile de dire qu'on fait plus confiance à l'IA parce que je n'ai jamais vécu le cas et je n'ai pas l'impression qu'il y ait des gens dans mon équipe qui fassent plus confiance à une IA qu'à un RH. En général, quand une personne a du mal avec certains managers et va voir les RH, elle ne pense pas à aller voir une IA pour lui raconter sa vie. Je dirais que non, c'est plus les RH. Jamais les IA. On n'y pense même pas, je pense.

Relance : Donc ils font peut-être plus confiance aux RH qu'au manager ?

Oui, et puis parce que chez les RH, on a ce qu'on appelle une personne de confiance qui ne peut rien dévoiler. Forcément, ça aide. L'IA prend tes infos, tu ne sais pas ce qu'elle en fait.

Question 4B : Sachant qu'un algorithme cartographie constamment les compétences, cela donne-t-il aux employés l'envie de travailler plus dur pour l'entreprise, ou cela crée-t-il du stress et de la précarité pour le personnel ?

Je dirais non dans les deux cas. Ça ne serait pas plus stressant parce que c'est déjà très clair chez Easi de comment ça doit être fait. Je te donne un exemple : c'est la même chose, tu atteins tes objectifs, tu atteins tes points, tu es assez fort en caring et en commitment, les clients font une bonne enquête de satisfaction sur ton travail. Tu sais très bien que derrière tu gagnes des points et que c'est pour passer de niveau. C'est déjà très clair de notre côté et je ne crois pas que mettre une IA avec un score de 8/10 rendrait ça plus stressant, parce que c'est à peu près le même système.

Relance : Et pour donner l'envie de travailler encore plus, sachant que si tu n'as pas 8/10 tu n'as pas ton augmentation ?

Ça, par contre, je pense que ce serait très néfaste. Nous avons ce qu'on appelle des bonus sur objectifs. En général, ce sont des bonus qui sont communs à l'équipe. Si l'équipe atteint ses objectifs à 100 %, elle a un montant attribué à chaque personne en termes de bonus. C'est très intéressant, c'est l'équivalent d'un mois de salaire je crois. Par contre, si tu ne l'atteins pas à 100 %, tu as quand même un bonus qui t'est garanti. Et si tu surpasses ton objectif, là tu commences à avoir des bonus encore plus intéressants. Si tu as une IA derrière qui te force à avoir un 8/10 pour ton augmentation salariale, je pense que les gens pleureraient, parce qu'on a déjà ce bonus qui nous est d'office attribué, même si tu n'atteins pas ton objectif. Je ne pense pas que les gens chez Easi accepteraient ça.

Question 4C : En fin de compte, comment la présence (ou la perspective) de l'IA modifie-t-elle la relation globale entre l'employé et l'entreprise ?

Je ne saurais pas te dire par rapport à tous les jobs chez Easi, mais en consultance et principalement chez moi, je te donne l'exemple de l'IA qui est sur Zuren, notre plateforme qui permet au client et à nous de mieux comprendre le logiciel. Pour le moment, c'est une IA qui est basique, elle va te rechercher les articles et les infos, mais elle ne fait pas toujours les liens entre les programmes. Le jour où cette IA sera plus développée, si ça commence à faire les liens entre les programmes et les paramétrages, ça changera ma relation avec mon manager. Pourquoi ? Parce que ça me permettra de retrouver plus facilement les informations entre les différents programmes, de comprendre pourquoi tel truc ne fonctionne pas et à quoi c'est lié. Ce que je n'ai pas actuellement parce que je suis encore junior, ça fait un peu moins d'un an que je suis là. Tu dois parfois poser des questions à ton manager parce qu'il a plusieurs années d'expérience et comprend mieux la solution. Si tu as une IA qui est plus développée à ce niveau-là, je vais avoir tendance à poser moins de questions à mon manager, à prendre des initiatives et à être plus autonome. Et pour lui, on ne va pas se mentir, quand tu as des juniors, ça augmente ta charge de travail, donc ça lui permettra de l'alléger. Je pense que c'est positif dans ce sens-là. Après, tout dépend du secteur dans lequel on travaille. C'est très intéressant pour le produit pour lequel je travaille en tant que consultant. Par contre, je ne suis pas certaine que la réponse soit exactement la même si tu es RH.

Clôture

Je te remercie infiniment pour ton temps et ton honnêteté. Nous avons couvert toutes mes questions principales. Y a-t-il autre chose concernant l'utilisation actuelle ou future de l'IA dans ton lieu de travail que tu aimerais partager avant que nous terminions ?

Non, je pense que nous avons couvert tous les sujets.

Appendix C.8: Interview [Anonymized 3] (Auditor Junior, EY)

Introduction

Voir annexe B

Phase 1 : Contexte et ancrage dans la réalité

Question 1A : Pour commencer, peux-tu te présenter brièvement et décrire ton rôle actuel au sein de l'entreprise ?

J'ai signé chez EY en octobre de l'année passée (2025). Concrètement, je suis auditeur junior. Cela veut dire que nous devons attester que les comptes annuels soient cohérents avec la réalité économique.

Question 1B : Peux-tu décrire comment la performance ou l'évolution de carrière est généralement évaluée dans l'entreprise aujourd'hui ?

En gros, on travaille sur des clients pendant une certaine durée. Si tu travailles plus de 38 heures sur un client, tu dois demander une évaluation, soit à ton senior, soit à ton manager s'il n'y a pas de senior. Tu demandes une évaluation, et il remplit un formulaire. Ensuite, en juin, tous les managers se réunissent et décident, sur base des feedbacks et des évaluations que tu as reçus, si oui ou non tu es promu.

Relance : Il n'y a pas d'auto-évaluation ?

Je sais qu'on peut en faire une, mais on ne m'a jamais demandé de la faire, donc je n'en ai pas fait. Ce n'est pas obligatoire.

Relance : Mais donc si tu travailles moins de 38 heures sur un client, tu n'as pas de feedback ?

C'est un peu le truc. Après, ce n'est pas mon cas vu que j'ai quand même des clients de trois semaines. Du coup, si tu es quelqu'un qui a des clients de 2 ou 3 jours, c'est un peu embêtant,

je ne sais pas comment ça fonctionne pour eux. Mon avis, c'est qu'il y a peut-être des types d'évaluations différentes en fonction de ça.

Question 1C : Parlons de l'intelligence artificielle. L'IA est-elle réellement utilisée dans ton environnement de travail quotidien en ce moment pour les RH ou la gestion des employés ?

Il y a une IA qui a été créée par EY. Je t'avoue que je ne l'ai quasi jamais utilisée parce que depuis cette année, ils ont un partenariat avec Copilot. Copilot reste donc interne à l'organisation. Du coup, j'utilise juste Copilot en fait. L'IA créée par EY, c'est comme ChatGPT : tu lui parles, il te répond. Ce n'est pas une IA qui a été faite spécifiquement pour l'audit, c'était vraiment pour tous les départements en général.

Relance : Sais-tu si les ressources humaines en particulier utilisent une IA, que ce soit dans les processus de recrutement ou dans l'évaluation des performances ?

Pour l'évaluation des performances, il n'y en a pas. Et dans le processus de recrutement, je ne saurais pas te dire, je ne sais même pas s'il y a un screening des CV par l'IA. Le processus de recrutement que j'ai eu, c'est que j'ai fait mon stage et j'ai été engagé juste après. Je ne suis donc pas passé par un processus normal.

Relance : Pourquoi penses-tu qu'elle n'est pas encore beaucoup utilisée dans les ressources humaines ? Quels sont les principaux obstacles aujourd'hui ?

Parce que pour moi, il y a quand même un contact qui est important. Tu ne peux pas recruter quelqu'un juste sur la base d'une IA qui te dit si oui ou non la personne correspond au poste en question.

Question 1D : En regardant vers l'avenir, les managers ou le département RH ont-ils des projets ou des plans spécifiques pour mettre en œuvre des outils d'IA pour la gestion du personnel, et plus particulièrement pour les évaluations de performance ?

Pas du tout. Je sais qu'il y a une formation là-dessus dans deux semaines, mais je pense que ça va être uniquement par rapport à l'audit. Par rapport aux ressources humaines, je ne sais pas trop.

Phase 2 : Justice organisationnelle (Équité et transparence)

Question 2A : Tout d'abord, penses-tu que les grandes décisions de carrière peuvent réellement être prises par une machine dans cette entreprise ?

Non, pour moi, ce n'est pas possible. À l'heure actuelle, je pense que ce n'est pas possible parce que l'IA n'est pas assez forte pour prendre des décisions comme ça.

Relance : Et penses-tu qu'à terme, si l'IA est vraiment bien entraînée, elle pourrait prendre ces décisions ?

Je pense que si, à terme, le processus d'évaluation est fait par l'IA et qu'elle est vraiment bien entraînée, elle pourrait prendre des décisions comme ça.

Question 2B : Penses-tu que l'algorithme est plus objectif et neutre qu'un manager humain ?

Ça, c'est sûr, parce que les managers ont d'office un côté affectif. Je pense que quand tu mets un feedback à quelqu'un, tu as d'office un côté affectif parce qu'on est humain. Si tu t'es bien entendu avec la personne, en plus du fait qu'elle a fait du bon travail, je pense que tu peux être plus tenté de lui mettre une bonne évaluation que si la personne a fait du bon travail mais que ça ne s'est pas très bien passé au niveau relationnel. L'IA ne prend pas ce côté relationnel en compte. Par contre, c'est vrai qu'inversement, si par exemple tu as été malade, le manager pourra le prendre en compte alors que l'IA pas forcément.

Question 2C : Les employés comprennent-ils généralement les règles et les critères que ces plateformes d'IA utilisent pour les évaluer ?

En fait, chez nous, si tu vas sur ChatGPT, le site est bloqué, tu ne peux même pas y accéder. Donc on utilise juste Copilot et l'intelligence artificielle interne à EY. Sinon, on a interdiction d'utiliser les autres intelligences artificielles.

Relance : J'imagine quand même que vous ne pouvez pas mettre tout ce que vous voulez sur Copilot ?

De tout ce que j'ai compris, sur Copilot, on peut tout mettre. Vu qu'il y a un partenariat avec Copilot, tout ce que tu mets reste interne à la société.

Question 2D : Comment le processus de décision de l'IA est-il expliqué aux personnes concernées ? Est-il suffisamment transparent ?

Non, nous n'avons pas eu de formation spécifique là-dessus. On nous a juste dit qu'on pouvait l'utiliser, et voilà. Après, pour être honnête, je trouve que l'audit n'est pas encore un métier hyper automatisé via l'IA. Personnellement, je l'utilise juste pour reformuler des mails ou des choses comme ça. Et parfois pour poser une question si on n'est pas sûr sur un point en comptabilité, mais ce n'est pas un métier qui pour l'instant peut être remplacé à 100 % par l'IA. C'est vraiment une petite utilisation de l'IA, ce n'est pas énorme. Je n'utilise pas l'IA pour 80 % de mon travail.

Question 2E : Maintenant, si l'on regarde la situation dans son ensemble, qu'il s'agisse des outils actuels ou des projets futurs, ces enjeux éthiques, tels que l'équité et la transparence, sont-ils activement discutés par la direction ? Ou ces questions éthiques sont-elles pour la plupart absentes des réflexions de l'entreprise ?

Non, pas du tout. Dans mon département en tout cas.

Phase 3 : Justice interactionnelle et dignité humaine

Question 3A : Imagine qu'une machine influence fortement une décision importante concernant la carrière d'un employé. Comment cela affecte-t-il le sentiment de l'employé quant à sa valeur et au respect qu'on lui porte au travail ?

Je pense que je ne serais pas serein de savoir ça. Vu que justement, il n'y a pas le côté relationnel qui est important avec le manager. Je pense que je ne serais pas à 100 % sûr des décisions qu'elle prend.

Question 3B : L'utilisation de l'IA dans les RH supprime-t-elle l'empathie humaine du lieu de travail ?

L'empathie des employés du coup ? Non, je ne pense pas, parce qu'au travail, tu es quand même tout le temps avec des gens. Je ne pense pas que le fait que l'évaluation se fasse via l'IA ou que tout se fasse via l'IA supprime l'empathie des personnes. Ce n'est pas un ressenti que j'aurais. Je pense qu'il y aurait quand même de l'empathie humaine.

Question 3C : Quel est l'impact d'un manque d'empathie humaine sur les employés concernés ?

Une baisse de motivation, j'imagine. Peut-être qu'on fournira un travail de moins bonne qualité, avec peut-être moins d'heures travaillées. Tu sais que la décision n'est plus prise par ton manager, mais par une IA. Moins de reconnaissance aussi.

Phase 4 : Confiance et relations

Question 4A : Constates-tu que les employés font davantage confiance aux données de la machine qu'à l'intuition de leur responsable ?

En vrai non, je n'ai jamais constaté cela. Quand mon manager me dit quelque chose, je le suis à 100 %. Je n'irais jamais dire que parce que Copilot m'a dit l'inverse, je ne vais pas faire ce qu'il demande. Je pars du principe que les managers ont plus de sept ans d'expérience, ils sont donc beaucoup plus formés à l'audit qu'une machine entraînée depuis deux ou trois ans. On peut toujours faire des erreurs.

Question 4B : Sachant qu'un algorithme cartographie constamment les compétences, cela donne-t-il aux employés l'envie de travailler plus dur pour l'entreprise, ou cela crée-t-il du stress et de la précarité pour le personnel ?

Je pense que cela peut mettre une certaine pression. Tant que c'est une pression positive qui pousse à travailler un peu plus, cela convient. Mais si l'IA fixe des objectifs qui ne sont pas réalistes et que l'on n'en atteint que huit sur dix, je pense que cela peut être décourageant pour l'employé. Ce serait stressant si les objectifs sont inatteignables.

Question 4C : En fin de compte, comment la présence (ou la perspective) de l'IA modifie-t-elle la relation globale entre l'employé et l'entreprise ?

Dans la relation quotidienne avec le manager, cela ne changerait rien. Nous sommes chez le client, nous passons beaucoup de temps ensemble et nous discutons. Mais le fait de savoir que ce n'est pas lui qui prend la décision de l'augmentation pourrait créer une barrière au niveau relationnel. Je dirais qu'il y aurait peut-être moins de communication et moins de relationnel.

Clôture

Je te remercie infiniment pour ton temps et ton honnêteté. Nous avons couvert toutes mes questions principales. Y a-t-il autre chose concernant l'utilisation actuelle ou future de l'IA dans ton lieu de travail que tu aimerais partager avant que nous terminions ?

Actuellement, nous n'utilisons que l'IA interne de la société et Copilot. J'ai entendu dire que Claude était une intelligence artificielle très puissante, mais je ne l'ai jamais utilisée donc je ne me rends pas compte. Pour moi, le métier de l'audit n'est pas du tout un métier que l'on pourrait

remplacer par l'IA pour l'instant, donc je ne m'inquiète pas trop pour cela. Ce n'est pas un métier en première ligne pour être remplacé.

Appendix C.9: Interview [Anonymized 2] (Business Analyst, Deloitte)

Introduction

Voir annexe B

Phase 1 : Contexte et ancrage dans la réalité

Question 1A : Pour commencer, peux-tu te présenter brièvement et décrire ton rôle actuel au sein de l'entreprise ?

J'ai commencé en septembre, cela fait à peu près huit mois que je travaille chez Deloitte. Je suis dans une équipe au sein du département de finance. Ce que nous faisons essentiellement, c'est assister les entreprises pour que tout soit sous contrôle, que ce soit au niveau des données ou des informations qu'elles veulent avoir. L'objectif est qu'une personne de l'entreprise sache ce qu'elle doit savoir au bon moment. Nous assistons également à toute une sorte de contrôles internes qui se font.

Question 1B : Peux-tu décrire comment la performance ou l'évolution de carrière est généralement évaluée dans l'entreprise aujourd'hui ?

À mon niveau, puisque je suis en bas de l'échelle, je n'ai pas une vue complète sur ce qui se passe de l'autre côté. Quand je travaille sur quelque chose, à la fin de ma tâche, cela dépend. On peut avoir un projet un peu plus long ou une tâche qui contribue à l'entreprise mais qui n'est pas forcément liée à du travail "chargeable" pour un client. Peu importe si la tâche a pris cinq mois ou une demi-journée, j'indique sur une plateforme le nom et la description de ce que j'ai fait, par exemple un PowerPoint pour une réunion. Je précise le temps passé et j'indique la personne responsable qui va m'évaluer. On appelle cela un "Snapshot". C'est une demande que l'on envoie à la personne responsable. Avant que cette demande ne soit envoyée, j'ai un petit questionnaire avec six questions liées à mon ressenti : comment je me suis senti, combien de fois j'ai parlé avec la personne, si j'ai bien appris, si j'étais à l'aise dans l'équipe. Une fois envoyé, la personne responsable a aussi un formulaire pour m'évaluer. Sur cette base, une note moyenne est calculée et m'est assignée pour la tâche. La règle est que la personne doit mettre un commentaire sur ce qui était bon, ce qui ne l'était pas ou des points d'amélioration. Il est

vivement conseillé de prévoir une réunion ensuite pour avoir une discussion plus détaillée. Sur toute une année, on cumule plusieurs "Snapshots" en fonction du temps consacré et de l'importance de la tâche. Le temps passé sur des dossiers clients a une plus grande importance pour l'entreprise. En fonction de cela, une note est attribuée. Nous sommes actuellement en pleine "Talent Review" : toutes les personnes de mon niveau et de mon équipe sont passées en revue par les managers, les seniors et les partenaires. Ils regardent les commentaires et les notes pour vérifier si elles sont justes par rapport aux autres. Ils analysent si l'évaluation doit être revue à la hausse ou à la baisse. C'est un processus complexe et assez long pour obtenir l'évaluation finale d'un employé.

Relance : C'est donc ton responsable qui s'occupe de t'évaluer à chaque fois ?

Cela dépend des échelons. Je suis Business Analyst, puis on passe Consultant, Senior Consultant, Manager, Senior Manager, Directeur et enfin Partenaire. Pour les Business Analystes, cela prend deux ans avant de passer au niveau supérieur. Ce n'est pas toujours la même personne qui m'évalue. C'est mon responsable sur une tâche donnée, mais cela peut être un Manager ou un Senior Consultant selon le projet sur lequel je travaille. Par exemple, je suis sur un projet depuis novembre et c'est la même personne qui m'évalue chaque mois, mais sur une année entière, on travaille avec beaucoup de personnes différentes. Toutes ces personnes se réunissent lors de la "Talent Review" pour discuter de ce que j'ai bien fait ou moins bien fait.

Relance : Et tu t'auto-évalues au moment des feedbacks dont tu parlais au début ?

Oui, et une fois que l'on passe Manager, on reçoit une formation liée à cela. Ils misent sur l'auto-évaluation car, avant que la personne ne m'explique ce que j'ai bien fait, elle essaie de connaître mon point de vue sur mes points forts. Je n'assiste pas à la réunion de discussion finale, c'est mon "coach" qui me représente. Chaque employé a un coach qui est un autre employé. Je rencontre ma coach toutes les six semaines pour discuter de mon ressenti et des éventuels problèmes. Elle a une vue sur ce que j'ai fait toute l'année et me défend lors de la réunion. Elle peut ensuite me dire si les retours étaient plutôt positifs ou négatifs. En juin, on a une séance plus détaillée avec le Partenaire, les RH ou le coach pour se concentrer sur ce qu'il faut améliorer.

Relance : Sais-tu comment se passent les promotions ou les augmentations de salaire ?

C'est basé sur notre performance et sur la discussion de la "Talent Review". Nous avons un document qui liste les attentes pour chaque niveau. Par exemple, pour un Business Analyste 1, on attend que tu saches structurer tes idées. Si toutes les cases sont cochées, tu peux être promu. On ne peut pas être parfait en tout, mais c'est la base. Ils regardent aussi le respect des règles internes, comme remplir sa "TimeSheet" en fin de semaine. Ils prennent tout en compte : l'évaluation, la note, la présence au bureau et le respect des processus administratifs.

Question 1C : Parlons de l'intelligence artificielle. L'IA est-elle réellement utilisée dans ton environnement de travail quotidien en ce moment pour les RH ou la gestion des employés ?

Nous avons beaucoup d'outils à disposition, comme une version de ChatGPT propre à Deloitte pour des raisons de sécurité. Ces outils se développent de plus en plus. L'idée du management est de promouvoir ces outils et de les utiliser au maximum.

Relance : Et spécifiquement dans les ressources humaines ?

C'est difficile à dire. Une fois qu'une personne donne son feedback, l'évaluation basée sur tous les Snapshots est calculée automatiquement par un outil RH. Je ne sais pas si c'est un outil propre à l'entreprise ou un logiciel populaire, mais cela génère automatiquement un rapport sur ma performance en prenant en compte tous les facteurs. C'est une sorte de slide avec mon nom et mon équipe.

Relance : Pourquoi penses-tu qu'elle n'est pas encore plus utilisée ? Quels sont les principaux obstacles aujourd'hui ?

Dans ce processus, beaucoup de personnes sont impliquées, pas seulement le Partenaire et les RH. Il y a le coach et toutes les personnes avec qui j'ai travaillé. Si c'était juste un algorithme, ce serait difficile car l'évaluation humaine reste subjective. Une personne peut me mettre un 4 parce qu'elle m'apprécie, alors qu'une autre mettra un 3 pour la même chose. Il est important d'avoir cette discussion pour que chacun puisse se justifier. L'IA peut proposer un score calculé sur les données, mais cela ne peut pas remplacer la discussion humaine. Le score ne doit pas être une fin en soi sans cette analyse autour.

Question 1D : En regardant vers l'avenir, les managers ou le département RH ont-ils des projets ou des plans spécifiques pour mettre en œuvre des outils d'IA pour la gestion du personnel, et plus particulièrement pour les évaluations de performance ?

Je pense que c'est envisagé dans la mesure du possible, mais je n'ai pas connaissance de projets précis pour le moment.

Phase 2 : Justice organisationnelle (Équité et transparence)

Question 2A : Tout d'abord, penses-tu que les grandes décisions de carrière peuvent réellement être prises par une machine dans cette entreprise ?

Non. Comme je viens de le dire tout à l'heure, c'est du cas par cas. Et même en fait, quand tu crées une équipe, tu ne peux pas avoir cinq personnes identiques. Vu qu'on est tous différents, je pense que tu as besoin de profils différents : une personne qui va être un peu plus renfermée, une autre qui met un peu plus l'ambiance, une autre encore qui fait attention à tout le monde. C'est ça qui permet la cohésion. Vu que tu as besoin de profils différents, ça ne peut pas juste être un score ou se faire avec l'IA, je pense.

Question 2B : Penses-tu que l'algorithme est plus objectif et neutre qu'un manager humain ?

En fait, je suis d'accord avec toi sur le fait que l'IA serait plus objective. Mais en y pensant maintenant, je ne vais pas savoir répondre, parce que quoi qu'il arrive, l'IA a besoin d'un input sur base duquel elle va évaluer la personne. Admettons que je doive faire un rapport. Je mets le rapport dans l'IA, et sur base de différents critères, elle évalue si c'est bon ou pas. Je pense que ce n'est pas suffisant. Mon manager connaît mieux le client, il sait qu'on ne peut pas utiliser tel terme, qu'il préfère que ce soit structuré d'une autre manière. J'ai l'impression que l'on ne peut pas faire un algorithme qui sera applicable à chaque projet ou à chaque chose. D'autre part, si l'on utilise l'input du manager qui dit : « Il a rendu à temps, il a bien communiqué, il a fait ceci ou cela », cet input vient toujours du manager. Juste pour m'embêter, il peut très bien dire à la machine que je n'ai pas rendu à temps, alors que je l'ai fait. Donc, je pense que l'IA serait plus objective dans l'absolu, mais tout dépend de l'input.

Question 2C : Les employés comprennent-ils généralement les règles et les critères que ces plateformes d'IA utilisent pour les évaluer ?

Les différentes règles, les différents critères ? Je ne comprends pas la question.

Relance : Par exemple, tu m'as dit que ChatGPT, vous ne pouviez pas l'utiliser pour des questions de règles de confidentialité. Avez-vous été formés à utiliser les IA ? (Lien avec la Question 2D)

Là, je ferais la distinction. S'il y a une sorte de formation liée au niveau de sécurité et aux données (le fait de ne pas pouvoir utiliser ChatGPT pour des données confidentielles, etc.), ça oui. Mais si tu demandes si on a été formés pour optimiser cette utilisation de l'IA et comment l'utiliser au mieux, alors là je dirais "moyen". On a des formations de base, mais elles ne servent à rien. À côté de ça, tu as des initiatives internes : ils développent des choses pour nous former, mais il n'y a pas de règles par rapport à ça. Je peux avoir des collègues qui sont très calés dans l'IA et qui font des formations pour le département de finance, alors que ceux qui font autre chose n'ont peut-être pas cette formation. Ce n'est pas unifié au sein de Deloitte.

Question 2E : Maintenant, si l'on regarde la situation dans son ensemble, qu'il s'agisse des outils actuels ou des projets futurs, ces enjeux éthiques, tels que l'équité et la transparence, sont-ils activement discutés par la direction ? Ou ces questions éthiques sont-elles pour la plupart absentes des réflexions de l'entreprise ?

J'imagine que oui, mais je ne saurais pas t'en dire plus.

Phase 3 : Justice interactionnelle et dignité humaine

Question 3A : Imagine qu'une machine influence fortement une décision importante concernant la carrière d'un employé. Comment cela affecte-t-il le sentiment de l'employé quant à sa valeur et au respect qu'on lui porte au travail ?

Là de nouveau, je veux revenir un peu à ce que j'ai dit, parce que je vois une sorte de favoritisme au sein de l'évaluation de mes collègues, par exemple. À mon niveau, je vois une favoritisme. Encore une fois, si l'input, les données sur lesquelles l'IA va se baser pour calculer si tu es éligible à une augmentation de 5 % ou de 10 %, reflétaient la réalité de manière objective, alors là, oui. Mais si, de nouveau, c'est une personne qui dit : « Lui il était bon, lui il n'était pas bon, lui il était moyen », alors là, non. Mais si c'est objectivé et assez bien encadré, je ne dirais pas non en vrai.

Question 3B : L'utilisation de l'IA dans les RH supprime-t-elle l'empathie humaine du lieu de travail ?

Je sais que c'est le cas pour un exemple précis : on a eu une stagiaire. Au niveau des livrables et de tout ce qu'elle devait faire, c'était OK. Tu commences en tant que stagiaire, on ne te demande pas non plus l'impossible, et ce qu'elle devait faire, elle le faisait bien. Sauf que la

personne ne disait jamais bonjour à l'équipe. Quand on proposait des choses en dehors du boulot ou même de manger avec nous à midi, elle n'était pas très partante. Ça se voit que c'est une personne introvertie, mais ce que je veux dire, c'est que tu as quand même besoin de ce feeling, de cette évaluation humaine. Même si elle a fait beaucoup de stages, qu'elle a de l'expérience et a fait des études prestigieuses, à long terme, tu ne vas pas travailler avec la personne parce que le feeling ne passe pas. Ce ne serait pas possible et ce ne serait pas bon.

Question 3C : Quel est l'impact d'un manque d'empathie humaine sur les employés concernés ?

Pour revenir aussi un peu sur la question d'avant, si tu es évalué par une IA de A à Z, j'ai l'impression que tu n'as plus de grande attache au fait de rester. On t'a accepté parce que tu sais faire telle, telle et telle chose, donc je pense que tu te concentres trop sur ça. Tu vas chercher à être le meilleur dans ça pour améliorer ces trois choses, et tu ne te dis pas : « On m'a pris parce que je suis capable d'apprendre vite, je suis capable de faire évoluer les gens. » Tu t'en ficherais, tant que ce que tu fais est factuellement bon. À partir du moment où tu n'as pas d'empathie, le lien entre les personnes se brise. Ce serait vraiment chacun pour soi, je pense que ce serait beaucoup plus individualiste que collectif.

Phase 4 : Confiance et relations

Question 4A : Constates-tu que les employés font davantage confiance aux données de la machine qu'à l'intuition de leur responsable ?

Ce que je ne comprends pas dans la question, c'est : est-ce que c'est par exemple, si un supérieur me dit d'aller à gauche alors que la machine me dit d'aller à droite ? Si c'est ça, c'est assez difficile, car en général, vu que le manager a plus de pouvoir que toi, tu dois toujours un peu l'écouter. Il reste ouvert à la discussion, mais c'est toujours lui qui a le dernier mot. Donc je ne pense pas que ce soit le cas. Bien sûr, on utilise l'IA pour avoir une sorte de base, une idée, mais non.

Question 4B : Sachant qu'un algorithme cartographie constamment les compétences, cela donne-t-il aux employés l'envie de travailler plus dur pour l'entreprise, ou cela crée-t-il du stress et de la précarité pour le personnel ?

Ça dépend. Tout à l'heure j'ai dit que je n'ai pas de souci à ce que l'IA m'évalue, mais j'aime bien comprendre pourquoi et comment ça fonctionne. S'il y a une incitation, comme une

augmentation de 2 % ou de 10 %, a priori les gens vont quand même essayer d'avoir 10/10. De manière générale, même sans l'IA, avec la manière dont nous fonctionnons chez Deloitte, je sais que les personnes stressent par rapport à l'évaluation de la performance. Donc la pression, tu l'as toujours. Mais s'il n'y a pas d'incitation, les gens ne seraient pas motivés à faire de leur mieux.

Relance : Donc pour toi, ça ne changerait pas grand-chose puisque l'évaluation actuelle vous pousse déjà à travailler plus, quitte à stresser certains ?

Personne ne peut être à l'abri d'une mauvaise évaluation. Ça nous pousse à faire de notre mieux en fonction de la motivation de chacun. Avec notre fonctionnement actuel, si quelqu'un aspire vraiment à grimper l'échelle et devenir manager, voire partenaire un jour, il aura toujours la motivation. À l'inverse, le secteur est aussi connu pour des personnes qui restent deux ou trois ans puis partent. Dans ce cas, quelqu'un va se dire qu'il ne va pas se tuer à la tâche pour avoir un bonus ; il préfère finir ses journées à 17h. Je pense qu'au final ça ne changerait pas grand-chose. Une fois que tu as un processus transparent et appliqué à la règle, il n'y a pas moyen d'y déroger. Tu connais les règles, tu sais comment te faufiler et créer un avantage pour toi. Donc je ne pense pas que ça changerait grand-chose.

Question 4C : En fin de compte, comment la présence (ou la perspective) de l'IA modifie-t-elle la relation globale entre l'employé et l'entreprise, ou ses managers ?

Je t'avoue que je n'ai jamais vraiment eu de réflexion par rapport à l'IA dans les RH de manière générale. Par contre, je trouve que ça se voit déjà aujourd'hui dans le travail : au lieu de faire appel à un consultant pour faire telle chose, les outils à disposition chez Deloitte permettent déjà de le faire. Donc, au lieu de venir vers moi, la personne va utiliser l'IA, car ça prend moins de temps. Je la perçois vraiment comme une sorte de concurrent. C'est là le problème, car moi, par exemple, je commence ma carrière et j'ai beaucoup de choses à apprendre. Si je dois écrire un rapport, j'apprends à l'écrire, tandis que l'IA a à sa disposition 500 000 rapports déjà écrits et sait comment le faire. Je le vois plutôt comme un concurrent. C'est difficile, et je trouve que dans deux ou trois ans, ça va être encore plus dur pour les gens.

Clôture

Je te remercie infiniment pour ton temps et ton honnêteté. Nous avons couvert toutes mes questions principales. Y a-t-il autre chose concernant l'utilisation actuelle ou future de l'IA dans ton lieu de travail que tu aimerais partager avant que nous terminions ?

Non, on a tout abordé, ça va.

Appendix C.10: Interview Emilie Leduc (Manager – Finance Transformation, Deloitte)

Introduction

Voir annexe B

Phase 1 : Contexte et ancrage dans la réalité

Question 1A : Pour commencer, pourrais-tu te présenter brièvement et décrire ton rôle actuel au sein de l'entreprise ?

Je m'appelle Émilie Leduc, je suis directrice au sein de Deloitte. Je suis directrice du département Finance Transformation. On travaille principalement dans tout ce qui est maîtrise des risques et optimisation de la fonction financière dans les organisations privées ou publiques. Mon rôle en tant que directrice, c'est d'un côté de vendre des projets, de faire l'exécution des projets avec les équipes et de gérer ces équipes, tant au niveau de l'exécution qu'au niveau du développement personnel pour qu'elles puissent se former. Cela implique de leur donner du feedback et de faire le suivi de leurs évaluations. C'est un peu ce que je fais.

Question 1B : Peux-tu décrire comment le processus d'évaluation des performances fonctionne au sein de l'entreprise aujourd'hui ?

Chez nous, pendant toute l'année, chaque fois qu'on fait un projet (que ce soit chez un client ou une initiative interne), on a un système de "Snapshot". En gros, sur une application, l'employé va envoyer un Snapshot à la personne qui va l'évaluer, c'est-à-dire quelqu'un qui est impliqué dans le projet mais qui est un niveau au-dessus hiérarchiquement. L'employé envoie sa demande pour être évalué sur le projet X, et le manager reçoit le Snapshot et le complète. On peut en recevoir pendant toute l'année et c'est assez facile à remplir pour l'évaluateur. Elle va répondre à trois questions. La première c'est : "Est-ce que la personne a répondu aux attentes ?" Là, il y a une cote entre 1 et 5 (1 : n'a pas du tout rencontré les attentes, 2 : partiellement, 3 : a rempli les attentes, 4 : a été au-dessus, 5 : a été exceptionnelle). Il n'y a pas encore de possibilité de justifier à ce stade, c'est juste un score. Ensuite, il y a : "Est-ce que tu veux continuer à travailler

avec cette personne dans ton équipe ?" Parce qu'une personne peut très bien travailler mais avoir une attitude non professionnelle ou du mal à s'intégrer. C'est rare, mais ça m'est arrivé d'avoir une personne vraiment bonne mais avec qui je n'avais pas spécialement envie de continuer à travailler. Je trouve ça intéressant d'avoir les deux aspects. Puis, la troisième question concerne le système de niveaux (junior, senior, etc.) : "Est-ce que tu vois cette personne dans son prochain rôle ?" Tu réponds par oui ou non. Après, il y a une zone de texte où il est désormais obligatoire d'écrire un feedback : points forts, points de développement, et un petit peu de contexte sur le projet, car certains projets sont très complexes. Tout cela est directement envoyé dans la machine. À la fin de l'année, le système consolide tous les Snapshots pour donner une note globale sur la performance, sur l'envie de travailler avec elle, et sur sa préparation à être promue. Cette cote globale sur cinq est pondérée en fonction du nombre d'heures travaillées sur chaque projet. Si tu as travaillé 10 heures sur un projet avec un mauvais feedback, cela ne va pas plomber ta moyenne par rapport à un projet de 100 heures. Ensuite, trois fois par an, on a ce qu'on appelle des "Talent Reviews". On se retrouve avec le leadership (directeurs et partenaires) et les ressources humaines. On passe en revue personne par personne à l'aide d'un mini dashboard automatique basé sur les KPI de la personne (son score, sa chargeabilité, etc.). On lit tous les commentaires et on en discute. C'est aussi à ce moment-là qu'on parle du bien-être : est-ce que la personne se sent bien ? Y a-t-il un risque de départ ? Chaque employé a aussi un coach qui le suit pendant sa carrière et qui va le défendre lors de cette Talent Review. Le coach vient devant les partenaires et directeurs pour expliquer les points forts et les points de développement, après avoir collecté des retours oraux auprès des équipes. À la fin de la revue, le coach reçoit un feedback global à transmettre à l'employé. Ces réunions ont lieu en septembre/octobre, en janvier et en avril. Celle d'avril sert à clôturer l'année fiscale (qui se termine en mai) et c'est souvent la plus longue car c'est là qu'on décide des promotions.

Relance : Y a-t-il également un système d'auto-évaluation ? Ça n'existe pas encore chez nous, mais j'avoue que je trouverais ça intéressant de l'appliquer. C'est plus au cas par cas en fonction du project manager. Quand j'ai terminé un projet avec mes consultants, j'organise toujours un moment de feedback oral et je leur demande d'abord de réfléchir à leur propre performance : quels sont leurs points forts, leurs points à améliorer, et comment ils se sont sentis. Je leur demande aussi s'ils ont des feedbacks à donner vers le haut. Tout le monde ne le fait pas, ce n'est pas encore systématique, mais je sais qu'il y a une volonté d'intégrer un peu cette auto-évaluation dans les grandes discussions.

Question 1C : Parlons de l'intelligence artificielle. L'IA est-elle réellement utilisée dans ton environnement de travail quotidien en ce moment pour les RH ou la gestion des employés ?

Dans les services qu'on réalise pour nos clients, on utilise tout le temps l'intelligence artificielle. Mais dans les ressources humaines et les évaluations, ça dépend de l'adoption de chacun. Pour être totalement transparente, quand je dois défendre une personne, je reçois ses Snapshots du système. Je mets toutes ces informations dans l'IA et je lui demande de me sortir les points forts, les points de développement, les commentaires récurrents et les points d'attention particuliers pour me préparer un document de synthèse de deux pages. Ça me facilite la tâche. Maintenant, ça reste de l'intelligence artificielle et il y a quand même le côté humain. Après, je prends ma page, je vais voir les gens pour clarifier certains points et j'affine mon résumé. Ça me fait gagner pas mal de temps de préparation par rapport à il y a quelques années, mais il faut garder un esprit critique et la touche humaine, car on parle de l'évaluation d'une personne.

Relance : Ce système de Snapshot, il existe depuis combien de temps ?

Moi ça fait 10 ans que je suis là et ça a toujours existé.

Relance : Ce système de Snapshot, est-ce que tu le considères comme une IA créée par Deloitte ?

Ce n'est pas vraiment une IA, c'est plus une application, un outil technologique qui permet de facilement collecter des feedbacks et de faire une consolidation. Je ne suis pas sûre qu'il y ait de l'intelligence artificielle derrière. Peut-être qu'à un moment donné, Deloitte va décider d'ajouter une touche d'IA pour générer des synthèses automatiques, comme je le fais moi-même. Ça pourrait faire gagner pas mal de temps de préparation pour les ressources humaines. L'IA pourrait aussi être utile pour la cohérence des promotions. Dans les Talent Reviews, on évalue les personnes de manière séquentielle. Si on décide de ne pas promouvoir une personne pour certaines raisons, et qu'on arrive à une autre personne avec quasiment les mêmes commentaires mais qu'on décide de la promouvoir parce qu'un manager insiste plus, ça pose un souci d'équité. Aujourd'hui, la personne des RH essaie d'être le garde-fou. Je pense que l'IA pourrait être très utile pour faire ce check de cohérence de promotion, et aussi pour vérifier l'équité de genre ou éviter les discriminations. Une IA bien programmée ne permet pas de faire ce genre de biais, et ça pourrait être utile, avec toujours un esprit critique humain derrière. Mais en tout cas chez Deloitte, ce n'est pas encore en place.

Relance : Et au niveau des IA un peu plus grand public comme ChatGPT ou Copilot, y a-t-il de l'utilisation chez Deloitte ?

On ne peut pas utiliser ChatGPT ou Copilot, car on ne peut pas mettre des données clients dans ces intelligences artificielles. Deloitte a donc créé sa propre intelligence artificielle qui s'appelle Solaria. Toutes nos bases de données y sont intégrées, et on peut y mettre nos données clients. Il y a de plus en plus d'outils et d'agents IA, on a des formations là-dessus et ils nous poussent à les utiliser de plus en plus.

Question 1D : En regardant vers l'avenir, les managers ou le département RH ont-ils des projets ou des plans spécifiques pour mettre en œuvre des outils d'IA pour la gestion du personnel, et plus particulièrement pour les évaluations de performance ?

Je sais que chez Deloitte, pour l'instant, il y a pas mal de choses qui bougent pour simplifier et améliorer les processus internes. Il n'y a encore eu aucune communication officielle sur le sujet, mais je suis persuadée qu'ils ont intégré l'intelligence artificielle là-dedans. Je suis sûre qu'il va y avoir d'ici quelques mois une communication sur ce qu'ils ont fait et que plein de choses auront évolué dans ce sens-là.

Phase 2 : Justice organisationnelle (Équité et transparence)

Question 2A : Tout d'abord, penses-tu que les grandes décisions de carrière peuvent réellement être prises par une machine dans cette entreprise ?

Non, je pense qu'elle peut aider, comme je le disais tout à l'heure. Je pense qu'elle peut faire des checks. Par exemple, si on reçoit systématiquement certains feedbacks, est-ce que les gens sont traités de la même manière ? Elle peut suggérer des corrections. Maintenant, il y aura toujours la couche humaine pour dire : "Ah oui, mais c'est parce qu'on a mal précisé le commentaire" ou "Oui, mais il y a ça qu'on a oublié de mettre dans la machine pour que ça compte". Mais par contre, je suis assez d'accord qu'elle peut faire des checks.

Question 2B : Penses-tu que l'algorithme est plus objectif et neutre qu'un manager humain ?

Oui, c'est horrible à dire, mais oui. Parce que c'est cliché, mais pour une même personne, deux managers qui ont travaillé avec elle auront deux avis différents. C'est tout simplement parce que l'un travail d'une certaine manière et a une certaine personnalité, et l'autre aussi. Typiquement, il y a des gens qui vont être très vite contents et qui vont donner des feedbacks

super positifs. Mais si cette personne était passée chez un autre manager très dur, elle aurait eu un feedback très négatif. Et ce n'est pas correct parce qu'il faut essayer d'harmoniser ça. Chez nous, on essaie d'avoir des grilles d'évaluation : un consultant doit avoir telles compétences, qu'est-ce qu'on entend par le niveau 1, le niveau 2, le niveau 3, etc. On a des grilles, mais il y a quand même toujours une part de subjectivité malgré tout. Je pense que l'IA pourrait aider pour ça. Mais de nouveau, ça doit être des systèmes très cadencés où tu as des questionnaires auxquels tu réponds par oui ou par non, ou alors avec très peu de texte pour évaluer la personne selon une grille. C'est vrai que si tu combines de l'auto-évaluation et des évaluations de manager de manière très précise, tu peux essayer d'arriver à quelque chose de plus objectif, plus neutre.

Question 2C : Les employés comprennent-ils généralement les règles et les critères que ces plateformes d'IA utilisent pour les évaluer ?

Oui et non, je dirais. Dans le sens où moi j'utilise vraiment très souvent l'IA, mais il y a des gens dans mon équipe qui l'utilisent très peu parce qu'ils ne savent pas très bien ce qu'ils peuvent en faire. Je pense qu'ils ne se rendent pas compte de l'utilisation possible. Il y a aussi une part de crainte d'être remplacé et je peux totalement comprendre. Moi, ça fait 15 ans que je travaille, j'ai moins ce stress d'être remplacée par l'IA, je pense que je peux apporter mon expertise. Par contre un junior, il y a pas mal de tâches qu'il peut faire faire par l'IA, je peux comprendre qu'il n'ose pas l'utiliser de peur d'être remplacé. Maintenant, je n'arrête pas de leur dire qu'on peut aller beaucoup plus loin, qu'ils ne vont pas être remplacés, qu'il y a une manière d'utiliser l'IA de façon intelligente. Mais c'est vrai que tout le monde ne sait pas comment l'utiliser, ce n'est pas encore clair et on est à quelques pourcents d'utilisation de l'IA pour l'instant pour certains. Pour les règles de confidentialité, je pense que maintenant c'est assez clair chez Deloitte. Ils nous ont tellement rabâché les oreilles avec ça au début, car il y avait clairement des fuites, des données qui étaient parties dans ChatGPT. Globalement, sur la confidentialité, je pense que les gens sont assez au courant de ce qu'il faut faire.

Question 2D : Comment le processus de décision de l'IA est-il expliqué aux personnes concernées ? Est-il suffisamment transparent ?

Étant donné que l'IA ne prend aucune décision dans nos évaluations aujourd'hui, il n'y a pas encore de processus à expliquer à ce niveau-là. Par contre, concernant l'utilisation de nos outils internes comme Solaria, les règles sont très claires, même si, comme je le disais, je pense qu'on n'y est pas encore tout à fait sur la transparence globale quand quelqu'un s'en sert au quotidien.

Question 2E : Maintenant, si l'on regarde la situation dans son ensemble, qu'il s'agisse des outils actuels ou des projets futurs, ces enjeux éthiques, tels que l'équité et la transparence, sont-ils activement discutés par la direction ? Ou ces questions éthiques sont-elles pour la plupart absentes des réflexions de l'entreprise ?

C'est une bonne question. J'ose espérer qu'on nous dit quand l'intelligence artificielle est utilisée. Imaginons que demain dans le processus d'évaluation on utilise l'intelligence artificielle, j'aimerais que ce soit dit. Mais je ne suis pas certaine à 100 % que ça le serait, je n'en sais rien. Pour l'instant on ne l'utilise pas. Ça devrait être transparent, ça c'est sûr, mais comme on est au début de l'utilisation... En tout cas, par rapport à ce que nous on fait avec l'intelligence artificielle pour nos clients, moi je le dis. J'explique que je vais utiliser l'intelligence artificielle pour accélérer mon travail, mais que je vais revoir et qu'il y aura toujours la couche humaine derrière. Ça les rassure, mais je n'ai pas envie de mentir sur le fait que j'utilise l'IA, surtout que des fois ça se voit. Je ne suis pas sûre que tout le monde le fasse. Je pense que c'est encore un peu un tabou. Typiquement, certains de mes collègues me donnent parfois un document et je repère assez vite l'intelligence artificielle dedans. Quand je leur dis que c'est super bien fait, ils me répondent : "Ah oui, c'est moi qui l'ai fait". Je ne dis rien, et d'un côté je m'en fiche, il a utilisé l'intelligence artificielle, tant mieux pour lui. Mais les gens sont peut-être encore un peu gênés de l'utiliser. C'est OK et intelligent d'utiliser un outil qui te permet d'accélérer ton travail, surtout si tu utilises des sources fiables, que tu le relis et l'adaptes. C'est totalement OK, mais par contre ne pas être transparent là-dessus, je ne trouve pas ça correct. Je ne suis pas sûre qu'on y soit encore sur la transparence de manière globale.

Phase 3 : Justice interactionnelle et dignité humaine

Question 3A : Imagine qu'une machine influence fortement une décision importante concernant la carrière d'un employé. Comment cela affecte-t-il le sentiment de l'employé quant à sa valeur et au respect qu'on lui porte au travail ?

Non, je ne me sentirais pas bien. J'aurais peur qu'elle loupe toutes les interactions. Comme on l'a dit avant, l'interaction personnelle, l'interaction humaine qu'on a avec les gens est essentielle. On n'est pas des robots. Typiquement dans un projet au travail, tu peux avoir un contexte privé qui fait que tu es un peu moins performant, tu es moins en forme, ou inversement tu peux être hyper peps. Je pense que c'est toujours bien de prendre en compte ces aspects-là. Et pour ça, il n'y a rien de tel que la discussion. L'IA ne pourra pas remplacer l'interaction avec les humains.

Comme je le disais pour les Snapshots, il y a cette question : "Est-ce que tu veux continuer à travailler avec cette personne ?" Je trouve que c'est une question qui démontre la manière dont les gens interagissent avec les clients. Il n'y a pas juste le fait de bien travailler et d'être hyper intelligent, il y a aussi une intelligence humaine à avoir, une intelligence émotionnelle. Savoir prendre en compte les émotions des gens, leurs sentiments, le contexte dans lequel ils travaillent, s'ils ont des enfants ou pas. Il y a mille choses qui font qu'une personne agit différemment.

Chez Deloitte, on a aussi le principe des couleurs, c'est le "Business Chemistry". En fonction de ta personnalité, on va te dire si tu es plutôt vert, rouge, jaune ou bleu, et derrière chaque couleur il y a un trait de personnalité. Par exemple, si tu es plutôt bleu, je sais que quand je dois te donner un feedback, je dois faire attention car les bleus aiment beaucoup les détails. Si je te donne un feedback, je ne peux pas juste dire que ce n'était pas bien, je dois expliquer en détail pourquoi. Par contre, pour d'autres couleurs, il faut juste rester global sans rentrer dans les détails. Typiquement, l'intelligence artificielle ne va pas s'adapter dans la manière dont elle va donner son feedback. Tu pourrais dire à l'IA "je suis bleu" ou "je suis rouge" pour l'éduquer et générer une réponse adaptée, c'est vrai. Mais quand je donne des feedbacks aux gens, il y a un temps d'échange. C'est important d'avoir cet échange humain. Parfois la personne va pleurer, tu vas adapter ton discours à la personne devant toi, ou si elle te raconte un événement, tu réoriente la manière dont tu fais ton feedback. Tout ça, ce sont des interactions humaines qui sont, pour moi, impossibles à remplacer par l'IA. En tout cas, je n'aimerais pas qu'elles soient remplacées parce que je crois encore en l'humanité.

Maintenant, je ne suis pas contre l'IA, je trouve que c'est utile pour préparer, pour gagner du temps et pour avoir des choses cohérentes et qualitatives, mais il doit toujours y avoir la couche humaine pour donner le feedback.

Question 3B : L'utilisation de l'IA dans les RH supprime-t-elle l'empathie humaine du lieu de travail ?

Oui, je pense. Ça peut déjà être typiquement démontré sans l'intelligence artificielle : dans des grosses boîtes comme Deloitte, où tu évalues 30 personnes sur la journée à la chaîne, à la fin c'est un peu machinel. Tu pourrais limite perdre de vue qu'il y a une photo et un humain derrière l'évaluation. C'est tellement méthodique que tu pourrais déjà perdre ce côté empathique, alors

avec l'intelligence artificielle, ce sera encore pire. Je pense qu'il faut vraiment garder cette empathie.

Question 3C : Quel est l'impact d'un manque d'empathie humaine sur les employés concernés ?

Une perte de sens, une perte de motivation. Je crois que ce serait malheureux d'en arriver à un manque d'empathie, on ne verrait plus pourquoi interagir avec des humains, on viendrait de moins en moins au bureau, avec de moins en moins de contacts. C'est un cercle sans fin parce que les gens vont s'isoler. Ça n'a pas qu'un impact sur le boulot, ça a un impact sur toute la vie et la société en général. On se dirait qu'on est juste considéré comme un numéro et comme un chiffre dans une IA, qu'on peut rester chez soi dans sa bulle et qu'on n'a pas besoin d'interagir avec les gens. Je crois que ça a vraiment un impact bien au-delà de l'entreprise.

Phase 4 : Confiance et relations

Question 4A : Constates-tu que les employés font davantage confiance aux données de la machine qu'à l'intuition de leur responsable ?

Je pense que ça dépend du côté geek des gens, de leur maturité et de leur connaissance de l'IA. Typiquement, je vois bien chez nous certaines équipes à qui, si on leur dit ça, vont dire génial, on a une base préparée et fiable. D'autres ne vont pas apprécier du tout. Ça va dépendre aussi de la personnalité et du parcours académique. Les profils un peu matheux ou scientifiques vont être OK avec ça, alors que les gens qui ont un profil plus littéraire ou qui ont fait des études de droit vont moins apprécier ce côté-là. Je pense que ça dépend vraiment d'une personnalité à une autre et du degré de maturité vis-à-vis de l'IA.

Question 4B : Sachant qu'un algorithme cartographie constamment les compétences, cela donne-t-il aux employés l'envie de travailler plus dur pour l'entreprise, ou cela crée-t-il du stress et de la précarité pour le personnel ?

Ça dépend de l'environnement de travail, mais je pense que malgré tout, ce serait quand même un peu plus stressant pour l'employé. Chez nous, en début d'année, on doit définir des objectifs. On fait attention à ce qu'ils soient atteints, et il y a toujours une explication si ce n'est pas le cas ou partiellement. L'IA pourrait être utilisée pour constater que, sur huit objectifs, six ont été atteints. Mais de là à refuser une promotion sur cette seule base, il doit y avoir une étape

intermédiaire où c'est le manager qui analyse le contexte et prend la décision finale. L'IA sert juste à la préparation, ce qui peut être utile, à condition de dire en toute transparence à l'employé : "Voici le calcul du système, mais sachez qu'il y a toujours une intervention humaine."

Malgré l'intervention humaine, je pense quand même que ça stresserait les gens. À mon niveau, j'ai aussi des KPI qui sont calculés automatiquement. Typiquement, c'est quelque chose qui me stimule à travailler car je dois atteindre ces objectifs. Mais parfois c'est compliqué, je n'y arrive pas, et ça me rajoute de la pression et du stress. Ça dépend à quel point c'est un bon stress ou pas.

Cela dépend aussi des environnements de travail. Dans les Big Four, on est dans un environnement où les gens sont très compétitifs et veulent se surpasser, donc je pense que chez nous ça passerait, même si aujourd'hui ça passerait peut-être un peu moins avec les nouvelles tendances générationnelles. Par contre, je travaille quasi exclusivement pour le secteur public, et ce genre de choses ne passerait pas du tout. Mettre des objectifs très stricts alors que derrière il y a un impact citoyen et sociétal, par exemple dans le domaine de la santé, les gens vont tout de suite se refermer. C'est faisable dans des environnements très privés et compétitifs, mais il faut faire très attention.

Question 4C : En fin de compte, comment la présence (ou la perspective) de l'IA modifie-t-elle la relation globale entre l'employé et l'entreprise ?

Je pense qu'il faut que les managers rassurent leurs équipes quant à l'utilisation de l'IA en jouant la carte de l'honnêteté. Il faut expliquer si l'outil est là pour accélérer le travail ou pour remplacer une tâche spécifique, tout en donnant d'autres tâches à l'employé afin de maintenir un sentiment de confiance. Ainsi, les gens utiliseront vraiment l'IA. S'il n'y a pas ce principe de transparence, ça va être très compliqué. Les gens sont stressés par l'IA, ce que je comprends. S'il n'y a pas de bons garde-fous mis en place, cela peut altérer les relations interpersonnelles dans l'entreprise.

De plus, selon le parcours académique ou l'expertise initiale, certaines personnes sont technologiquement très bonnes, maîtrisent déjà l'IA et évoluent plus vite. D'autres ont un profil beaucoup plus littéraire, peuvent se sentir en retard et cela les stresse. Pourtant, on a tout autant besoin de ces profils littéraires. C'est donc très important de rassurer tout le monde et de prendre en compte la maturité de chacun.

Clôture

Je te remercie infiniment pour ton temps et ton honnêteté. Nous avons couvert toutes mes questions principales. Y a-t-il autre chose concernant l'utilisation actuelle ou future de l'IA dans ton lieu de travail que tu aimerais partager avant que nous terminions ?

Pas spécialement, mais je suis effectivement curieuse de voir ce que l'avenir nous réserve en termes d'évaluation. Je pense qu'on n'est qu'au début de ce que l'IA peut faire. Pour être totalement transparente, il y a un an, je ne l'utilisais quasiment pas. J'étais même hyper réticente et un peu contre. Puis, je me suis rendu compte de l'utilité que cela pouvait avoir, même s'il y a plein de débats sur l'IA et l'écologie. Je me rends compte de son utilité, mais surtout que chez Deloitte, il y a beaucoup de profils seniors qui l'utilisent, alors que la couche junior ne l'utilise pas tant que ça. En creusant un peu, je crois comprendre que c'est par crainte d'être remplacé.

J'avoue que je n'ai pas la réponse sur l'avenir des ressources humaines. Quand on regarde la pyramide dans une entreprise classique, tu as beaucoup de jeunes à la base, puis tu montes et tu as de moins en moins de personnes grâce à la rotation et aux départs à la pension. Tu as donc un besoin constant de renouvellement par les jeunes. Mais si, à un moment donné, l'IA fait une coupe dans ces tâches juniors et les remplace, c'est une vraie question que toutes les boîtes se posent et à laquelle personne n'a la réponse. Quel est le modèle de demain ? Comment les jeunes qui sortent de l'université vont-ils trouver de l'emploi ? Comment adapter le système éducatif ? Pour moi, ce sont de vraies questions et de vrais enjeux. Vu la vitesse à laquelle tout va, il va falloir y répondre à un moment donné.

Appendix C.11: Interview Valentine Humblet (HR Intern, KPMG)

Introduction

Voir annexe B

Phase 1 : Contexte et ancrage dans la réalité

Question 1A : Pour commencer, peux-tu te présenter brièvement et décrire ton rôle passé au sein de l'entreprise ?

Moi c'est Valentine, j'ai 24 ans. J'ai été stagiaire dans le département interne de chez KPMG l'année passée, entre février et mai 2025. Après, je suis partie en voyage et là je recherche un premier emploi. Ma maître de stage était responsable de l'employer branding et du graduate recruitment. Il y avait une partie qui était plutôt orientée marketing et promotion dans les écoles,

et une partie qui était vraiment axée sur le recrutement. J'avais plutôt un rôle dans l'analyse des processus au niveau de ces deux composantes-là.

Question 1B : Peux-tu décrire comment la performance ou l'évolution de carrière est généralement évaluée dans l'entreprise aujourd'hui ?

J'ai des petites idées, même si je n'ai pas travaillé sur ça à 100 % du temps. J'avais d'ailleurs un petit peu travaillé sur ça pendant mon mémoire. Les processus d'évaluation chez KPMG sont faits, je pense, trois fois par an. Il y a une évaluation majoritaire en mars : les employés reçoivent tout un feedback de leur manager d'équipe qui reprend leur performance à travers l'équipe et aussi du point de vue de la clientèle, car ce sont souvent des rôles de consultant. Ensuite, il y a des feedbacks plus réguliers, peut-être tous les deux ou trois mois. Enfin, il y a le feedback de promotion qui a lieu en août-septembre.

Relance : Ce sont donc des feedbacks différents sur l'année, un pour l'augmentation et un autre plus global ?

Oui, le premier feedback de mars sert plutôt à avoir un point de vue objectif sur les premiers pas de l'employé dans l'entreprise, en tout cas pour les profils juniors. L'entretien en août sert pour les augmentations de grade, car dans les Big Four, il y a souvent des étapes à franchir : tu passes de junior à senior, etc.

Question 1C : Parlons de l'intelligence artificielle. L'IA est-elle réellement utilisée dans ton environnement de travail quotidien en ce moment pour les RH ou la gestion des employés ?

En me basant sur mon expérience de l'année passée, et on sait très bien que l'IA évolue fortement de nos jours, l'utilisation de l'intelligence artificielle au sein des départements RH internes de KPMG était vraiment assez simple. C'était vraiment l'utilisation de ChatGPT ou Copilot. Comme mon rôle était orienté au niveau des processus, j'ai remarqué que bien que ce soit une grosse entreprise, il n'y avait pas grand-chose directement lié à l'intelligence artificielle. Les secteurs de consulting spécialisés en technologie l'utilisent sûrement plus. Pour le recrutement chez KPMG, je pense qu'elle est sûrement un petit peu utilisée pour tout ce qui est screening des CV. Mais pour les processus en général, j'ai l'impression que c'est utilisé de manière basique, je ne dirais pas qu'il y a une grosse automatisation. Ce n'est pas une IA créée par KPMG que tout le monde doit utiliser.

Relance : Pourquoi penses-tu qu'elle n'est pas encore beaucoup utilisée ? Quels sont les principaux obstacles aujourd'hui ?

Au moment où j'y étais, ça restait quelque chose d'assez neuf. Le temps que tout le monde soit à la page, c'était compliqué. Je remarquais parmi mes collègues, même si la plupart étaient jeunes, que certains qui avaient 30 ou 35 ans maîtrisaient déjà un peu moins ces outils que moi qui avais 22 ou 23 ans à ce moment-là. Je pense qu'il y a un problème de maturité chez chaque personne qui fait que ça ne peut pas encore être uniformisé. Le budget n'est pas vraiment le problème étant donné que c'est une grosse entreprise, c'est vraiment un problème de maturité. Après, dans les processus RH, un système qui est beaucoup utilisé chez KPMG, c'est la chaîne Microsoft. Ça c'est de la technologie, mais ce n'est pas directement relié à l'intelligence artificielle.

Relance : C'est un peu plus de l'automatisation de processus pour le screening des CV ?

Oui c'est ça. Pour parler des CV, je pense qu'à un certain point il y a l'utilisation de l'intelligence artificielle. Juste pour résumer le processus global et toutes les actions qui se passent chez KPMG au niveau interne, ça se passe beaucoup dans l'environnement Microsoft. Il y a beaucoup de choses qui se passent dans Teams, dans SharePoint, etc. Tout est vraiment très partagé, très collaboratif. Ce n'est pas vraiment de l'intelligence artificielle en tant que telle, c'est plutôt de la technologie. L'IA est utilisée de manière plus ponctuelle.

Relance : Au niveau de ton utilisation, utilisais-tu ChatGPT ou Copilot pour t'aider dans certaines tâches comme rédiger des e-mails ?

Oui bien sûr. Aujourd'hui c'est quand même plus simple de l'utiliser pour écrire des mails, spécialement quand on commence parfois dans des langues qui ne sont pas notre langue maternelle. L'utilisation qu'il y avait à ce moment-là était une utilisation que je qualifierais de simple, ce n'était pas des choses très technologiques non plus.

Question 1D : En regardant vers l'avenir, les managers ou le département RH ont-ils des projets ou des plans spécifiques pour mettre en œuvre des outils d'IA pour la gestion du personnel, et plus particulièrement pour les évaluations de performance ?

Quand j'y étais l'année passée, je sais que c'était un projet de peut-être développer une IA d'entreprise. Je pense que chez PwC ils ont une IA d'entreprise, et ils parlaient également de

faire ça chez KPMG, mais je ne sais pas trop où ça en est aujourd'hui. Il avait aussi été envisagé de mettre un peu plus d'IA dans les tests de personnalité pour le recrutement. Mais à l'époque actuelle, l'année passée, ce n'était pas encore le cas.

Phase 2 : Justice organisationnelle (Équité et transparence)

Question 2A : Tout d'abord, selon toi, penses-tu que les grandes décisions de carrière peuvent réellement être prises par une machine dans cette entreprise ?

Selon moi, je pense que beaucoup de choses pourraient être automatisées par des machines. Mais après, je pense qu'il faut quand même un humain derrière pour la vérification et le contrôle. C'est sûr que beaucoup de choses pourraient être automatisées, mais pour le contrôle il y aura évidemment besoin d'un humain. Et puis, même pour le côté un petit peu plus humain, je pense que l'humain reste quand même nécessaire.

Question 2B : Penses-tu que l'algorithme est plus objectif et neutre qu'un manager humain ?

C'est une bonne question, mais je pense que ça dépend un petit peu de quel point de vue on se place. Je pense que le biais du manager humain viendrait plutôt des relations qu'il a eues avec la personne. Par exemple, s'il a eu des petites disputes avec la personne, s'il la connaît bien ou, au contraire, s'il ne la connaît pas trop. Tandis qu'une IA, je pense que ce sera plutôt des biais en fonction du genre ou de la nationalité. C'est un peu difficile, je pense que ça dépend, mais il y a toujours des biais.

Relance : Je pense que même l'IA pourrait avoir des biais, même si elle est bien entraînée. Mais un humain, quand il voit la personne en face de lui (mal habillée par exemple), il va peut-être refuser la personne. Alors que l'IA, tu peux juste lui dire de ne pas faire attention au style et de se baser sur les compétences.

Oui, mais je pense quand même qu'il y aurait des biais dans les deux cas. Après, les biais seraient basés sur différentes choses. Ce serait moins le côté relationnel qui entrerait en compte avec l'IA. Mais, par exemple, si tu demandes à une IA de donner un métier de femme, elle va sortir des trucs comme infirmière. Si on parle en termes de promotion, ça pourrait devenir : est-ce qu'un homme ou une femme a le plus sa place pour être promu ? L'IA pourrait peut-être se dire que la femme a des enfants et que c'est donc mieux de promouvoir l'homme. Je pense que ce

seraient juste des biais différents, mais il en resterait quand même. Évidemment, ça dépend comment l'IA est développée.

Question 2C : Les employés comprennent-ils généralement les règles et les critères que ces plateformes d'IA utilisent pour les évaluer ?

Pour être totalement honnête, je me souviens que quand je suis arrivée chez KPMG, on a reçu une petite formation pour nous expliquer un peu comment gérer les données. Je me souviens aussi qu'au cours de notre première semaine, on avait reçu un mail test avec un fichier, et on devait faire attention à ne pas cliquer dessus. Donc on a eu des formations. Personnellement, je dirais que ce n'était pas de la plus haute importance pendant les mois où j'étais stagiaire, mais je pense que les gens ne font pas forcément attention à ce qui a été dit. Dans le sens où, si tu veux écrire un mail et que tu veux que ça aille rapidement, je pense que les personnes ne vont pas faire attention à chaque fois à enlever le nom de la personne à qui elles envoient le mail. Ça a été expliqué, mais je suis d'accord que les gens ne le respectent pas forcément.

Relance : Donc chez KPMG, il y a quand même ce côté où on vous l'explique, ce n'est pas juste "débrouille-toi".

Oui, oui, oui. C'est plus un problème au niveau des personnes, mais il y a quand même des règles, il y a un cadre.

Question 2D : Comment le processus de décision de l'IA est-il expliqué aux personnes concernées ? Est-il suffisamment transparent ?

Honnêtement, comme il n'y a pas de grosse automatisation chez KPMG et que l'IA ne prend pas de décisions, il n'y a pas vraiment de processus à expliquer en tant que tel. Après, pour ce qui est du cadre général, ça nous a été expliqué lors d'une petite formation pendant notre première semaine, même si je pense que dans les faits, les gens ne font pas forcément attention à chaque fois pour aller plus vite.

Question 2E : Maintenant, si l'on regarde la situation dans son ensemble, ces enjeux éthiques, tels que l'équité et la transparence, sont-ils activement discutés par la direction pour implémenter de nouveaux processus d'IA ?

Je ne sais pas trop, mais honnêtement je pense que oui. Étant donné qu'ils ont fait toutes ces choses pour faire en sorte que les gens utilisent bien l'IA, je pense que dans tous les cas ça doit être discuté. Après, j'avoue que je n'en sais pas beaucoup plus.

Phase 3 : Justice interactionnelle et dignité humaine

Question 3A : Imagine qu'une machine influence fortement une décision importante concernant ta carrière, comme ton augmentation salariale ou ton évolution. Comment cela affecte-t-il ton sentiment quant à ta valeur et au respect qu'on te porte au travail ?

Je pense honnêtement que je ne le prendrais pas très bien. Si on dit que c'est à 100 % basé sur une machine, ce qui peut être problématique c'est que tu n'as peut-être pas de point de contact avec qui en discuter si jamais ça ne te convient pas. Avoir une estimation qui est basée sur une machine, ça pourquoi pas, mais je pense qu'il faut au minimum avoir un point de contact. Je crois que c'est quand même le minimum.

Question 3B : L'utilisation de l'IA dans les RH supprime-t-elle l'empathie humaine du lieu de travail ?

Oui je pense. S'il n'y avait vraiment que de l'IA à la place de la fonction des ressources humaines, d'office il y aurait quand même un manque. Après je pense que c'est le cas de beaucoup de fonctions. Il y a beaucoup de choses qui pourraient être automatisées ou même remplacées, et sûrement beaucoup d'emplois qui pourront être remplacés. Mais je pense qu'il faut quand même des points de contact, un minimum. On pourrait peut-être réduire et avoir une équipe composée aussi bien d'humains que d'IA, pourquoi pas, mais à 100 % ça ne me paraît pas trop envisageable quand même.

Question 3C : Quel est l'impact d'un manque d'empathie humaine sur les employés concernés ?

Si les gens n'ont personne avec qui discuter et qu'ils n'ont qu'une machine en face d'eux, ça peut quand même être problématique de ne pas avoir quelqu'un en qui avoir confiance. Une machine peut avoir des compétences, mais ce ne sera quand même pas la même chose qu'avoir une personne physique qui est responsable de ça, et il y aura sûrement moins de confiance je pense.

Relance : Penses-tu que cela pourrait amener les employés à démissionner si une entreprise décide demain d'utiliser l'IA pour ses processus d'évaluation ?

Évidemment. Après je pense que ça dépend. En tout cas à l'heure actuelle avec l'IA d'aujourd'hui, clairement oui. Peut-être que dans 50 ans ce sera différent, mais à l'époque actuelle, même si l'IA est un très bon outil, avoir un service ou un processus totalement remplacé par l'IA ferait que les gens ne seraient vraiment pas très contents.

Phase 4 : Confiance et relations

Question 4A : Constates-tu que les employés font davantage confiance aux données de la machine qu'à l'intuition de leur responsable ?

Je pense que ça dépend de quel type de données. Mais en relation avec ce que je t'ai dit avant, je pense plutôt non. Pour l'instant, l'humain reste quand même important. Surtout en ce qui concerne l'évaluation, les objectifs dépendent de beaucoup de choses qui sont parfois hors de la portée du travailleur. Par exemple, le contexte de l'entreprise, les compétiteurs ou même la vie personnelle du travailleur. Il y a beaucoup de variables. Je pense que la décision d'un manager est quand même plus objective. Après, évidemment, ça dépend si c'est un manager avec qui on a eu de gros problèmes et qui n'arrive pas à faire la part des choses, alors la décision d'une machine serait peut-être mieux. Mais je dirais quand même que l'humain reste plus important dans ce cadre-ci pour le moment.

Question 4B : Sachant qu'un algorithme cartographie constamment les compétences, cela donne-t-il aux employés l'envie de travailler plus dur pour l'entreprise, ou cela crée-t-il du stress et de la précarité pour le personnel ?

Je pense que ça peut peut-être être l'idée, les gens vont se dire qu'il n'y a pas de facteur personnel et que du moment où ils travaillent, c'est plus simple d'atteindre les objectifs. Après, même si sur le papier c'est une idée qui peut paraître pas mal, je pense que dans la réalité c'est quand même plus dur à appliquer étant donné qu'il y a beaucoup de facteurs qui entrent en compte. Il y a toujours des objectifs qui sont peut-être un peu plus importants que d'autres, et la machine ne le sait pas forcément. Il y a peut-être des choses qui vont être moins importantes à un moment et puis qui, avec le cours des choses, vont le devenir un petit peu plus. Et ça, je pense que c'est seulement en discutant avec le manager et en voyant la situation qu'on sait vraiment le faire fonctionner.

Question 4C : En fin de compte, comment la présence (ou la perspective) de l'IA modifie-t-elle la relation globale entre l'employé et l'entreprise ?

Je pense que ça dépend évidemment de la quantité d'IA qui est utilisée. Si c'est utilisé comme dans la majorité des entreprises actuellement, c'est-à-dire un peu mais pas totalement, je pense que la relation ne va pas trop changer. Après, si l'IA venait à remplacer de nombreuses fonctions, je pense qu'il y aurait peut-être un moment où les gens feraient plus confiance à l'IA qu'à leur manager. C'est sûr qu'à ce moment-là ça deviendrait peut-être un peu problématique. Pour l'instant on n'est pas encore dans cette phase-là, mais ça peut vite évoluer.

Clôture

Je te remercie infiniment pour ton temps et ton honnêteté. Nous avons couvert toutes mes questions principales. Y a-t-il autre chose concernant l'utilisation actuelle ou future de l'IA dans ton lieu de travail que tu aimerais partager avant que nous terminions ?

Honnêtement, tu as déjà couvert toutes mes questions en ce qui concerne le processus d'évaluation. Comme je l'ai déjà dit, je pense que pour le moment l'IA reste encore un outil dans la majorité des entreprises, même s'il prend de plus en plus de place. Mais c'est sûr qu'à l'avenir, le monde du travail va changer, ça c'est certain.

Appendix C.12: Interview [Anonymized 1] (Junior Advisor, KPMG)

Introduction

Voir annexe B

Phase 1 : Contexte et ancrage dans la réalité

Question 1A : Pour commencer, peux-tu te présenter brièvement et décrire ton rôle actuel au sein de l'entreprise ?

Bonjour, je suis actuellement Junior Advisor dans le département Procurement et Supply Chain chez KPMG Belgique. Je viens de terminer mon master en ingénieur de gestion. Je travaille chez KPMG depuis la mi-septembre 2025, cela fait donc déjà presque 10 mois. J'ai eu un processus de recrutement un peu différent des autres car j'avais eu la chance d'effectuer un stage auparavant.

Question 1B : Peux-tu décrire comment la performance ou l'évolution de carrière est généralement évaluée dans l'entreprise aujourd'hui ?

Chez KPMG, il y a une évolution au niveau de l'échelle hiérarchique. Il y a deux années en tant que Junior Advisor (1 et 2), puis deux années en tant qu'Advisor (1 et 2), suivies d'une année en tant que Senior Advisor. Si cela se passe bien, il y a la possibilité de faire un "fast track" et de devenir directement Manager après cette année. Si les conditions ne sont pas réunies, le "fast track" n'est pas appliqué et il faut effectuer une deuxième année de Senior Advisor pour pouvoir devenir Manager. Il est important de préciser que pour passer de Senior Advisor à Manager, il faut présenter un "business case" pour prouver que l'on est capable de gérer des équipes au sein d'un projet. Ensuite, on passe Senior Manager, puis Directeur, Executive Director et enfin Partner. De Junior à Manager, tu augmentes toutes les années, c'est une obligation, c'est le principe du "up or out". Pour les cinq premières années de staff, soit tu montes soit tu sors. Par contre, pour monter à partir de Manager, les conditions sont totalement différentes et ne prennent pas l'ancienneté en compte.

Relance : Comment cela se passe-t-il concrètement pour évoluer ? Est-ce un système de feedback annuel, journalier ? Y a-t-il des auto-évaluations ?

Nous nous basons sur l'année fiscale qui se clôture fin septembre. On doit définir nos objectifs de l'année (nos "goals") sur une plateforme, en accord avec notre Performance Manager. Il y a des objectifs liés à notre fonction, mais aussi des objectifs personnels (par exemple, améliorer ses prises de parole en public ou mieux gérer son temps). Six mois plus tard, en mai, nous effectuons le "mid-year review". Le Performance Manager discute avec le management : tous les managers se rassemblent et discutent des performances des membres du staff. Ils donnent leurs retours pour que le Performance Manager puisse nous les transmettre. On regarde où l'on en est par rapport aux objectifs fixés. Si on ne les a pas atteints, on analyse si cela dépendait de notre volonté ou non (par exemple, si on nous demande d'être chargeable à 80 % mais qu'il n'y a pas assez de projets, ce n'est pas de notre faute). Tu donnes aussi ta propre évaluation par rapport à comment tu t'es senti pendant les premiers mois. Pour chaque période d'évaluation, on demande au minimum trois feedbacks de personnes, de l'équipe ou non, souvent à la fin des projets. On demande ces feedbacks via une plateforme interne. Les retours peuvent venir de collègues, de collaborateurs d'autres bureaux KPMG à l'étranger, ou même des clients.

Question 1C : Parlons de l'intelligence artificielle. L'IA est-elle réellement utilisée dans ton environnement de travail quotidien en ce moment pour les RH ou la gestion des employés ?

Il y a une IA qui a été créée en interne, qui s'appelle Maple Waltz. C'est l'IA que nous sommes obligés d'utiliser lorsque nous manipulons des données clients, par exemple des contrats. Pour le reste, comme l'écriture de mails ou la création de slides, on utilise principalement d'autres IA. J'aurais dit ChatGPT il y a quelques mois, mais actuellement on est plutôt sur Claude. L'important est de toujours protéger les données.

Relance : Sais-tu si spécifiquement dans les ressources humaines il y a aussi de l'utilisation de l'IA ?

Je sais qu'ils l'utilisent également maintenant, mais te dire quelle IA ils utilisent, je n'en serais pas capable.

Relance : Pourquoi penses-tu qu'elle n'est pas encore beaucoup plus utilisée ? Quels sont les principaux obstacles aujourd'hui ?

L'obstacle principal actuellement, c'est la confiance au niveau des bases de données. C'est le plus compliqué, la confidentialité (privacy), et le fait d'être sûr de savoir où nos données sont stockées. L'IA est déjà fort présente chez nous, mais ce qui pourrait freiner son extension, c'est vraiment la manière dont les données sont gardées.

Question 1D : En regardant vers l'avenir, les managers ou le département RH ont-ils des projets ou des plans spécifiques pour mettre en œuvre des outils d'IA pour la gestion du personnel, et plus particulièrement pour les évaluations de performance ?

Pour le screening des CV oui, mais pour le reste je n'en ai aucune idée malheureusement.

Phase 2 : Justice organisationnelle (Équité et transparence)

Question 2A : Tout d'abord, penses-tu que les grandes décisions de carrière peuvent réellement être prises par une machine dans cette entreprise ?

Non, parce qu'il y a des facteurs externes. Tu peux expliquer l'impact qu'il y a eu sur une performance ou non, et puis je trouve qu'il y a des choses qui ne s'expliquent pas. Je veux dire, si quelqu'un a eu un cadre familial un peu plus compliqué pendant les trois derniers mois, par exemple un père de famille qui a un enfant malade, c'est normal qu'il y ait une baisse de performance. À mon sens, l'IA ne serait pas capable de le prendre suffisamment en considération, là où un humain normalement constitué serait capable de se dire qu'il y a une

raison et que c'est normal que la performance de l'individu soit légèrement affectée. Cependant, l'IA permettrait de diminuer l'impact du copinage. Ce serait quand même bien, cela permettrait au moins de standardiser les règles, mais comme je le dis, on a des données et malheureusement on ne peut pas tout chiffrer non plus.

Question 2B : Penses-tu que l'algorithme est plus objectif et neutre qu'un manager humain ?

Plus neutre, oui. Plus objectif, non. Plus neutre parce qu'il n'y a pas de contact, il n'y a pas la question de savoir si la personne l'apprécie ou non, on se base uniquement sur des chiffres. Mais plus objectif, je ne dirais pas parce qu'il y a des facteurs externes à prendre en considération, il y a plein de choses différentes. Si on compare deux personnes par exemple qui ont travaillé pour deux clients différents, je ne sais pas comment ça se passe chez les deux clients, il y a des clients plus commodes que d'autres. Lorsqu'on effectue un projet, ce n'est pas seulement dépendant de nous, c'est dépendant de nous, de nos collègues, des clients, de tout. Il y a plein de facteurs externes, et si on se base uniquement sur les performances qu'on transmet à l'IA, à mon sens ça ne me paraît pas fonctionner.

Question 2C : Les employés comprennent-ils généralement les règles et les critères que ces plateformes d'IA utilisent pour les évaluer ?

On a une formation une fois par an, et il y en a eu deux ou trois lors de la signature chez KPMG pour expliquer ce qui peut être effectué ou non avec un client. C'est une obligation, il faut passer par là pour voir ce qu'on peut mettre, et il y a même des petits tests à la fin pour vérifier qu'on a bien compris.

Relance : Sais-tu si, en général, ces règles sont quand même bien respectées par les employés ou pas ?

On veut dire que oui, mais on sait que non. On sait que non parce que, malheureusement, les IA qu'on essaie de développer en interne ne sont pas, à mes yeux, assez efficaces pour pouvoir concurrencer un outil comme Claude.

Question 2D : Comment le processus de décision de l'IA est-il expliqué aux personnes concernées ? Est-il suffisamment transparent ?

Étant donné que l'IA ne prend pas encore de décisions sur nos évaluations, il n'y a pas de processus spécifique à nous expliquer pour le moment. Par contre, pour l'utilisation de nos outils

comme Maple Waltz, c'est transparent puisqu'on a des formations annuelles sur la confidentialité, même si dans la pratique on sait que beaucoup contournent un peu les règles.

Question 2E : Maintenant, si l'on regarde la situation dans son ensemble, qu'il s'agisse des outils actuels ou des projets futurs, ces enjeux éthiques, tels que l'équité et la transparence, sont-ils activement discutés par la direction ? Ou ces questions éthiques sont-elles pour la plupart absentes des réflexions de l'entreprise ?

Je sais que la direction se concentre et discute surtout de la confidentialité et de la sécurité des bases de données, car c'est le principal frein actuellement. Mais concernant l'équité ou la transparence de l'IA dans les évaluations, comme ce n'est pas encore d'actualité pour notre gestion, je n'ai pas connaissance de réflexions à ce sujet.

Phase 3 : Justice interactionnelle et dignité humaine

Question 3A : Imagine qu'une machine influence fortement une décision importante concernant la carrière d'un employé. Comment cela affecte-t-il le sentiment de l'employé quant à sa valeur et au respect qu'on lui porte au travail ?

Ça me perturberait. Ça me perturberait, mais ce qui serait bien, c'est que je demanderais les critères d'évaluation, la grille de cotation, un peu comme on peut avoir lors d'une évaluation classique. Cela permettrait de savoir sur quels facteurs on est évalué et le poids de chaque facteur. Après, bien sûr que oui, ça permettrait d'avoir une évidence. On saurait directement à l'avance si on est dans les clous.

Relance : Donc ça ne te dérangerait pas tant que ça, tant que c'est transparent ?

C'est ça.

Question 3B : L'utilisation de l'IA dans les RH supprime-t-elle l'empathie humaine du lieu de travail ?

À mon sens, dans le terme "Ressources Humaines", il y a quand même le mot "humaines", ce n'est pas pour être remplacé par l'IA. C'est très simple, on n'arrive pas tous à formuler des questions de la même manière, et les questions ne doivent pas toujours être posées de la même façon par tout le monde. On a bien vu avec les chatbots que ce n'était pas la meilleure manière

de répondre à des questions assez précises. L'humain peut toujours venir avec son expérience, son propre point de vue et amener une autre perspective.

Question 3C : Quel est l'impact d'un manque d'empathie humaine sur les employés concernés ?

L'impact serait énorme. Arriver dans une entreprise et ne pas être accueilli de manière chaleureuse par quelqu'un, mais être accueilli par une machine, je pense qu'on ne se sent pas bien. Au niveau de la mentalité et de l'esprit d'entreprise, on n'y est pas du tout. Par exemple, chez KPMG, un de nos slogans c'est "Together", c'est ensemble pour aller plus loin. On ne pourrait pas être ensemble si c'est juste moi et une IA.

Relance : Sur le long terme, est-ce que tu penses que ça donnerait peut-être l'envie aux employés de partir ?

Oui, et même en soi de ne pas forcément arriver. Si l'entretien a été fait avec une IA à 100 %, je pense que si j'avais été recruté par une IA, je n'aurais pas signé là-bas, c'est mon cas personnel. Et aussi, on passe à côté de tellement de talents en se basant sur une IA. Celui qui arrive à être bien évalué de manière régulière, c'est peut-être celui qui arrive à rester dans les lignes, mais combien de personnes ultra talentueuses sont en dehors des cases. On n'arriverait pas à voir ces petits talents bruts qui changent la donne. On serait tous formatés pour dire la même chose. Il n'y aurait aucune valeur ajoutée pour personne, on serait tous identiques.

Phase 4 : Confiance et relations

Question 4A : Constates-tu que les employés font davantage confiance aux données de la machine qu'à l'intuition de leur responsable ?

Personnellement non. J'ai un manager qui connaît excellentement le fond de la matière et je lui fais une confiance aveugle. Mais par moments, oui, je fais plus confiance à l'IA qu'à une personne qui a moins d'expérience sur le dossier.

Question 4B : Sachant qu'un algorithme cartographie constamment les compétences, cela donne-t-il aux employés l'envie de travailler plus dur pour l'entreprise, ou cela crée-t-il du stress et de la précarité pour le personnel ?

Encore plus de stress. Ce serait de se dire comment est-ce qu'on est évalué par la machine, comment est-ce qu'on est perçu, ce qui se passe, etc.

Question 4C : En fin de compte, comment la présence (ou la perspective) de l'IA modifie-t-elle la relation globale entre l'employé et l'entreprise, et plus particulièrement avec son manager ?

Je dirais que ça ne va pas l'améliorer. À mon sens, ça ne peut que la détériorer. Je veux quand même souligner le fait que ça permettrait peut-être d'avoir une analyse un peu plus neutre, mais ce n'est pas ce qui est demandé non plus. Je prends l'exemple d'un manager : la fonction première d'un manager est de manager une équipe. Bien sûr, pour manager une équipe, il faut des compétences humaines. Et si les compétences humaines ne sont pas remplies, on ne sait pas faire correctement. L'IA n'est pas apte, à mon sens, à pouvoir dire si cette personne-là est humainement capable de manager.

Clôture

Je te remercie infiniment pour ton temps et ton honnêteté. Y a-t-il autre chose concernant l'utilisation actuelle ou future de l'IA dans ton lieu de travail que tu aimerais partager avant que nous terminions ?

Non ça va, pas de problème. C'était très bien. Avec plaisir, et si tu as d'autres questions n'hésite pas.

Appendix C.13 : Interview Maxime Bodart (HR-Responsable Recruitment, Branding & Sourcing, Ores)

Introduction

Voir annexe B

Phase 1 : Contexte et ancrage dans la réalité

Question 1A : Pour commencer, pourriez-vous vous présenter brièvement et décrire votre rôle actuel au sein de l'entreprise ?

Je suis responsable du recrutement chez ORES depuis janvier 2022, mais je suis chez ORES depuis janvier 2018. En tant que conseiller formation d'abord, puis en 2022, j'ai évolué vers une fonction de responsable. Ce qui m'a permis cette évolution, c'est que quand je suis arrivé à la formation, nous avions un système de gestion qui était assez vieillissant. À l'époque, de par mes études, j'ai pu me pencher sur l'aspect digitalisation de la gestion de la formation et c'est comme ça que j'ai pu évoluer vers un autre rôle dans l'entreprise, d'abord en formation, puis au niveau

du recrutement. Au niveau de mes études, j'ai fait un bachelier en ressources humaines en haute école, et après j'ai fait une passerelle puis un Master en relations publiques avec l'option communication digitale. Aujourd'hui, on a une équipe de 10 personnes. On gère le recrutement et c'est vrai qu'on gère aussi en partie la performance, donc ce sera intéressant d'en discuter.

Question 1B : Pourriez-vous décrire comment la performance ou l'évolution de carrière est généralement évaluée dans l'entreprise aujourd'hui ?

Il y a deux types de profils différents chez ORES de façon globale : on a ce qu'on appelle les employés "barémisés" et on a les "cadres". Je fais la distinction car la performance en tant que telle n'est évaluée qu'au niveau des cadres. C'est un processus annuel où on définit des objectifs et on les évalue en fin d'année. Cela ne concerne que les cadres. Maintenant, que ce soit pour les barémisés ou pour les cadres, on a ce qu'on appelle "l'appréciation". Lorsqu'on engage une nouvelle personne, on va évaluer sa progression dans les premiers mois, en tout cas dans la première année, pour savoir s'il y a un bon fit entre la personne et sa fonction par rapport à ses missions. Cette appréciation est effectuée à 5 et à 11 mois, et après il n'y a plus rien. Pour les barémisés, on va garder cet aspect d'évaluation dès qu'il y a un changement de fonction pour retomber dans ce cycle.

Niveau performance pour les barémisés, c'est assez sommaire aujourd'hui. Avant 2020, il y avait un système de performance comme pour les cadres, avec une évaluation sur toute une année qu'on appelait le "pacte", mais qui a disparu à la suite de discussions syndicales. À l'époque, cela permettait d'avoir une progression salariale plus ou moins importante d'année en année. On a supprimé ce pacte pour passer à une évolution salariale très structurelle. Chaque année, au 1er janvier, il y a une sorte de déclic et la personne saute d'un "niveau" qui équivaut à de l'ancienneté. Ce système de performance n'existe donc plus vraiment pour nos profils barémisés.

Au niveau des cadres, on a un vrai système de performance. Nous avons des campagnes d'évaluation annuelles. De janvier à mars, on définit une série d'objectifs, puis on passe dans la phase de réalisation, et ces objectifs seront évalués en fin d'année. Cette performance, nous allons l'évaluer sur une échelle de cotation qui va de 0 à 10. Il y a différents incitants : de 0 à 5, il n'y a rien du tout, on considère que la personne n'a pas atteint suffisamment ses objectifs. De 5 à 6, il y a un incitant financier, un bonus de performance individuelle. Et à partir de 7/10, il y a le bonus plus une augmentation salariale, parce que le salaire des cadres n'évolue pas de façon

structurelle d'année en année comme pour les barémisés, c'est lié à la performance. Aujourd'hui, pour gérer la performance, on a un système qui s'appelle TalentSoft (repris par le groupe Cegid). On centralise autant l'appréciation que la performance dans ce système. Cela nous permet de faire des statistiques pour savoir où se situe le curseur de performance globale des collaborateurs cadres.

Relance : Y a-t-il plus de barémisés ou de cadres au sein d'ORES ?

Il y a beaucoup plus de barémisés. Sur 2900 employés, je pense qu'il y a plus ou moins 300 cadres.

Question 1C : Parlons de l'intelligence artificielle. L'IA est-elle réellement utilisée dans votre environnement de travail quotidien en ce moment pour les RH ou la gestion des employés ?

L'utilisation de l'intelligence artificielle est assez sommaire. Il y a quelques mois, on avait accès à toutes les IA (Claude, Gemini, etc.), mais l'entreprise a bloqué l'ensemble des IA et on est limités à Copilot, qui est intégré à la suite Microsoft à laquelle nous avons accès. Certains utilisateurs ont Copilot Pro et d'autres ont le Copilot classique. Je pense qu'on est que 150 à utiliser la version Pro, mais tout le monde a un accès normal sans forcément l'utiliser.

À mon niveau, c'est-à-dire le recrutement, Copilot nous sert surtout à nous aider dans des actions à faible valeur ajoutée. J'englobe là-dedans le tri de CV sur des offres d'emploi avec un gros volume de candidatures. Ça peut nous aider aussi sur la rédaction de rapports d'entretien. On prend des notes pendant un entretien, on les transfère dans Copilot et ça complète nos rapports. On gagne beaucoup de temps, même si on connaît les limites de l'IA : il faut bien repasser dessus et vérifier si ça a été bien transcrit. Au niveau du recrutement, c'est à peu près là que ça s'arrête.

Au niveau de la performance, l'intelligence artificielle n'est pas vraiment utilisée de façon structurelle. On va plutôt l'utiliser pour certains managers et collaborateurs pour définir des objectifs SMART sur base de leurs missions générales. Certaines personnes vont l'utiliser pour extraire les données de performance brutes depuis Excel, en demandant à Copilot de les aider sur l'interprétation ou la construction de formules.

Relance : Pourquoi pensez-vous qu'elle n'est pas encore beaucoup utilisée ? Quels sont les principaux obstacles aujourd'hui ?

Je pense qu'il y a une méconnaissance générale de la façon de bien utiliser l'intelligence artificielle. Comme je le disais, on est limités à Copilot. Je pense que les personnes ne sont pas tout à fait conscientes de comment utiliser l'IA et surtout de la plus-value que ça peut apporter sur certaines activités à faible valeur ajoutée. On y travaille. C'est largement utilisé au niveau du grand public, mais intégrer ces solutions dans une entreprise prend un peu plus de temps. Aujourd'hui, on y réfléchit, on est en train de développer des contenus de formation pour que les gens puissent comprendre en quoi ça peut être utile, mais ce n'est pas encore déployé.

Question 1D : En regardant vers l'avenir, les managers ou le département RH ont-ils des projets ou des plans spécifiques pour mettre en œuvre des outils d'IA pour la gestion du personnel, et plus particulièrement pour les évaluations de performance ?

De façon globale dans l'entreprise, la gouvernance de l'IA est gérée au niveau de l'IT. C'est eux qui ont défini qu'on n'utiliserait que Copilot, et c'est eux qui doivent développer des contenus de formation avec mes collègues. Au niveau RH, notre DRH est très ouvert sur cette thématique et à chaque réunion il nous demande de rester alertes aux solutions disponibles. On est assez libres de voir ce qui peut s'offrir à nous. Par exemple, au niveau du recrutement, on sait qu'il y a des outils comme "Carl" qui permettent de tenir un entretien et de faire des résumés. Ce n'est pas piloté par la direction, c'est nous au niveau de nos services qui identifions un outil, qui le testons pour voir si c'est pertinent, et si c'est le cas, on passe dans une phase de présentation et d'adoption. Mais pour le moment, ce n'est pas encore le cas.

Phase 2 : Justice organisationnelle (Équité et transparence)

Question 2A : Tout d'abord, selon vous, pensez-vous que les grandes décisions de carrière peuvent réellement être prises par une machine dans cette entreprise ?

Ça me semble difficile parce que dans la gestion de la performance, c'est vrai qu'il y a l'aspect résultat et l'atteinte des objectifs, mais il y a aussi un aspect plutôt comportemental. Je dirais que c'est paradoxal parce que, d'un côté, il y a toujours un aspect subjectif chez l'humain qu'il n'y a pas du tout dans l'intelligence artificielle. Mais globalement, c'est important de pouvoir s'assurer qu'il y a un fit entre le comportement d'une personne, et le rectifier si nécessaire, par rapport à la culture d'entreprise. Et ça aujourd'hui, ça me paraît assez compliqué pour une IA de pouvoir juger et évaluer cela. Peut-être que sur des analyses de gestion de carrière l'intelligence artificielle peut nous aider, mais sur le fit culturel, là je pense qu'il y a encore une

grosse plus-value de l'humain. C'est clair que ça peut être un outil de pilotage à long terme de la gestion des carrières dans l'entreprise, et quand je dis gestion de carrière, ça peut inclure la gestion de la performance.

Question 2B : Pensez-vous que l'algorithme est plus objectif et neutre qu'un manager humain ?

J'ai le sentiment, même si c'est assez subjectif, qu'effectivement l'intelligence artificielle est plus neutre. Il y a toujours l'affect chez les managers qui entre en jeu, il y a ce qu'on dit sur les personnes, il y a la façon dont on perçoit la personne et il n'y a rien à faire. On a tendance à rapprocher ça avec qui on est, il y a toujours un certain fit qui se fait. Au niveau du recrutement, c'est vrai qu'on essaye d'être le plus objectif possible, c'est pour ça qu'on engage aussi. Mais je pense que l'intelligence artificielle reste plus objective qu'un être humain, quoi qu'il arrive.

Question 2C : Les employés comprennent-ils généralement les règles et les critères que ces plateformes d'IA utilisent pour les évaluer ?

Clairement non.

Question 2D : Comment le processus de décision de l'IA est-il expliqué aux personnes concernées ? Est-il suffisamment transparent ?

Pas directement. On a des formations en réalité sur ce qu'on appelle la sécurité de l'information. On nous apprend quelles sont les informations sensibles, quelles sont les informations à ne pas communiquer, quelles sont celles qui doivent rester secrètes au sein de l'entreprise. Mais il n'y a pas encore un contenu spécifique à l'intelligence artificielle qui existe. Comme je le disais tout à l'heure, c'est en construction via notre service IT, mais il n'y a pas encore de contenu très spécifique sur l'intelligence artificielle dans l'entreprise.

Question 2E : Maintenant, si l'on regarde la situation dans son ensemble, qu'il s'agisse des outils actuels ou des projets futurs, ces enjeux éthiques, tels que l'équité et la transparence, sont-ils activement discutés par la direction ? Ou ces questions éthiques sont-elles pour la plupart absentes des réflexions de l'entreprise ?

Oui, c'est une thématique qu'ils abordent forcément à leur niveau et ça se joue au niveau du comité de direction. Chaque directeur discute de cette problématique. En l'occurrence, le directeur IT relate tout cela au niveau de sa direction. Comme la gouvernance est effectuée de leur côté, c'est plutôt via ce canal-là que c'est diffusé. Après, nous en tant que managers, c'est

vrai qu'on a ce devoir de communiquer envers nos équipes, de les informer sur l'intelligence artificielle et ses limites. En l'occurrence, on ne doit pas diffuser toutes sortes d'informations propres à l'entreprise dans l'intelligence artificielle. Comme je le disais, on a la chance d'être limités à Copilot, qui a accès à toute notre documentation. On est un peu plus libres parce qu'on sait que le système est fermé à l'extérieur, il reste vraiment au sein de l'entreprise.

Phase 3 : Justice interactionnelle et dignité humaine

Question 3A : Imaginez qu'une machine influence fortement une décision importante concernant la carrière d'un employé. Comment cela affecte-t-il le sentiment de l'employé quant à sa valeur et au respect qu'on lui porte au travail ?

C'est difficile à dire. Je ne suis pas certain que ce soit une super bonne idée. En l'occurrence, ça peut être assez positif sur l'objectivation de l'atteinte des résultats, comme on le disait tout à l'heure. Je pense que ça l'est moins sur le côté objectivation du contexte. Une personne peut traverser des moments difficiles dans sa vie, que ce soit sur le plan personnel ou familial, ça peut être très large. Aujourd'hui, je n'ai pas l'impression que l'intelligence artificielle puisse inclure dans son jugement tous ces facteurs externes. Donc aujourd'hui j'aurais tendance à dire que je ne suis pas d'accord, même si peut-être que demain je dirais d'accord.

Question 3B : L'utilisation de l'IA dans les RH supprime-t-elle l'empathie humaine du lieu de travail ?

Ah ça pourrait supprimer l'empathie humaine, ça c'est clair. Dans le sens négatif, c'est fort lié à ce que je viens de dire. Encore une fois c'est un sentiment, mais à mon sens, l'IA n'est pas capable d'intégrer dans son jugement tous les facteurs contextuels humains. Et donc ça rend le jugement assez strict, dépourvu de ce côté empathique où l'on se dit qu'on doit prendre telle décision, mais qu'on la prend en connaissance du contexte et de la situation de la personne.

Question 3C : Quel est l'impact d'un manque d'empathie humaine sur les employés concernés ?

Encore une fois, c'est une question complexe. Ça pourrait justement donner ce côté très déshumanisé en entreprise. Finalement, ce serait un système à mon sens très binaire. Ce serait soit noir, soit blanc, jamais gris. Et on sait que c'est important d'avoir du gris dans les relations humaines.

Phase 4 : Confiance et relations

Question 4A : Constatez-vous que les employés font davantage confiance aux données de la machine qu'à l'intuition de leur responsable ?

Pas vraiment au niveau d'ORES, parce qu'on n'utilise pas beaucoup l'intelligence artificielle. Maintenant, à mon niveau et je le vois surtout sur les rapports d'entretien, on fait de plus en plus confiance à Copilot pour nous aider à rédiger nos rapports. On repasse dessus, mais globalement c'est souvent très en phase avec le jugement qu'un recruteur fait en entretien.

Question 4B : Sachant qu'un algorithme cartographie constamment les compétences, cela donne-t-il aux employés l'envie de travailler plus dur pour l'entreprise, ou cela crée-t-il du stress et de la précarité pour le personnel ?

Si c'était complètement déshumanisé, j'ai l'impression qu'ils seraient moins motivés. Parce qu'on perd justement cette proximité humaine avec son manager, avec les responsables de l'entreprise, etc.

Question 4C : En fin de compte, comment la présence (ou la perspective) de l'IA modifie-t-elle la relation globale entre l'employé et l'entreprise, ou ses managers ?

Justement, en perdant ce côté humain, on crée de plus en plus de distance avec son employeur. Je pense que déjà à travers les générations, il y a un rapport au travail qui est différent. Moi je suis né en 1992, pour moi c'est important d'avoir ce côté proximité avec mes responsables, que ce soit mon N+1 ou mon N+2 qui est le DRH. C'est important de pouvoir échanger et d'avoir cet aspect humain. Si demain tout était géré avec une intelligence artificielle, c'est vrai que cela perdrait de son sens. On est dans un monde professionnel où, en tout cas pour les métiers administratifs, on a beaucoup de télétravail, on perd donc davantage ce côté humain et cette proximité avec les pairs. Si demain, en plus de la décentralisation du travail, on perdait le côté humain du management, je pense qu'à part le salaire, on aurait très peu de motivation à travailler. Ça me paraît compliqué. Je pense que pour les générations qui suivent, la génération Z et l'Alpha, ce serait à mon avis encore plus compliqué. Mais je ne suis pas certain, peut-être que ce serait juste perçu comme : "Ok, c'est un ordinateur qui m'évalue, c'est très bien, c'est bon je prends, ce n'est pas bon je fais autre chose". J'ai certainement un petit biais dans mon évaluation, mais dans tous les cas, je n'ai pas l'impression que ce serait perçu comme étant positif.

Clôture

Je vous remercie infiniment pour votre temps et votre honnêteté. Y a-t-il autre chose concernant l'utilisation actuelle ou future de l'IA dans votre lieu de travail que vous aimeriez partager avant que nous terminions ?

En général, j'ai le sentiment que dans les grosses entreprises on sous-utilise l'intelligence artificielle. Et quand on l'utilise, ce n'est pas forcément à bon escient ou en tout cas ce n'est pas sur les activités qui devraient être soumises à l'utilisation de l'intelligence artificielle. Il y a un gros volet formation qui est à réaliser, aussi bien pour le grand public que pour les travailleurs. Parce qu'on a tendance à l'utiliser pour tout et n'importe quoi, et on sait que ça a de l'impact, notamment sur l'environnement. Je pense qu'il y a un gros côté éducation à faire, autant sur la bonne utilisation que sur la plus-value que ça peut apporter en entreprise. En tout cas, c'est comme ça que je le vis et c'est comme ça que mes collègues le vivent aussi : on a l'outil, on l'utilise parfois pour des bêtises et parfois pour un côté très professionnel sans forcément utiliser les bons scripts. D'ailleurs, je suis persuadé que beaucoup de personnes ne savent même pas que des scripts existent pour mieux utiliser un agent IA par exemple. Il y a de l'éducation à faire derrière pour qu'on puisse l'utiliser à bon escient et que ce soit vraiment pertinent.